

Instituto Superior de Gestão



O Papel da Fidelização na Viabilidade Financeira de uma Empresa: O Caso da Decisões e Soluções

Ana Lurdes Henriques Ferraz

Dissertação submetida como requisito
parcial para obtenção do grau de Mestre em
Gestão Financeira

Orientador: Prof. Doutor Belmiro Gil Cabrita

LISBOA

2015

Resumo

Esta dissertação de mestrado aborda o papel da fidelização na viabilidade financeira de uma empresa, tendo por base uma empresa portuguesa do sector de consultoria financeira, seguros, imobiliária e obras.

A nível global, os clientes estão cada vez mais exigentes na compra de um produto ou serviço e, por consequência as empresas estão cada vez mais preocupadas em satisfazer as necessidades dos seus clientes de forma a fidelizá-los.

Este estudo utilizou como metodologia o paradigma qualitativo, que tem como principal objetivo perceber se a fidelização de clientes garante a continuidade de uma empresa.

A técnica utilizada como instrumento para recolha de dados foi a entrevista e desta forma estudou-se o papel da fidelização de seis empresas da Decisões e Soluções.

O resultado da pesquisa revela que a fidelização de clientes garante a rentabilidade de uma empresa, gerindo assim, a sua continuidade, devido a concordância obtida por todos os entrevistados.

Palavras-Chave: Satisfação; Fidelização; Clientes; Qualidade de Serviço, Expetativa

Abstract

This master's thesis addresses the role of fidelity in the financial viability of a company: having as a base a Portuguese company in the financial advisory sector, insurance, real estate and construction.

At a global level, customers are increasingly demanding when buying a product or expecting service; due to this companies are ever more concerned about meeting the needs of customers in order to gain loyalty from them.

This study used a methodology the qualitative paradigm, whose main objective is to understand if customer loyalty guarantees the continuity of a company.

Interviews were used as a data collection tool which therefore studied the role of loyalty within six of the Decisions and Solution Company.

The result of research reveals that customer loyalty guarantees the profitability of a company which enables it to manage and progress; the conclusion was obtained due to the common response from the interviewees.

Keywords: Satisfaction; Fidelity; Customers; Service Quality; Expectations

Agradecimentos

A realização desta dissertação de mestrado contou com importantes apoios e incentivos que permitiram a sua elaboração.

Agradeço em primeiro lugar ao Pai Celestial por todas as bênçãos proporcionadas ao longo da minha vida.

Um profundo agradecimento ao meu orientador Professor Doutor Belmiro, pela ajuda e apoio (o melhor orientador que um aluno pode ter).

Obrigada aos entrevistados pela disponibilidade e simpatia demonstrada.

Obrigada aos meus pais, ao meu filho Samir (razão da minha vida), a minha família e amigos.

Abreviaturas

ECSI – Índice Nacional de Satisfação do Cliente

INCI - Instituto da Construção e do Imobiliário

ISP - Instituto de Seguros de Portugal

ISO – International Organization for Standardization (Organização Internacional para Normalização)

PIMS – Profit Impact of Market Strategy (Impacto de Lucro de Estratégia de Mercado)

SRM - Supplier Relationship Management (Gestão da Relação com o Fornecedor)

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)

Índice Geral

Índice Geral	vi
Índice de Tabelas	viii
1. Enquadramento Teórico	3
1.1. Satisfação.....	3
1.2. Medição da satisfação	7
1.3. Lealdade.....	9
1.4. Fidelização	10
1.5. Qualidade de Serviço	13
1.6. Medição da qualidade.....	16
1.7. Expetativas	21
1.8. Perceção	23
1.9. Qualidade vs. Serviços vs. Satisfação	25
1.10. Retenção vs. Satisfação vs. Fidelização vs. Lealdade	26
1.11. Modelo ECSI – Índice de Satisfação do Cliente	28
2. Enquadramento Metodológico	32
2.1. Natureza do estudo	32
2.2. Objetivos e questão de investigação	33
2.3. Objeto de estudo	34
2.4. Sujeitos do estudo	34
2.5. Instrumentos de recolha e técnicas de análise de dados	35
3. Apresentação e análise de dados.....	36
3.1. Caracterização dos serviços da empresa em estudo.....	37
3.2. Formação académica e experiência profissional dos sujeitos	39
3.3. Conhecer a agência.....	40
3.4. A empresa e os clientes.....	42
3.5. Fidelização/ satisfação	49
3.6. Produtos e serviços	52
1. Conclusões gerais.....	58
2. Reflexões finais.....	60
ANEXOS.....	67
Anexo 2: Análise do conteúdo	71

Índice de Figuras

Figura 1 - Os atributos do produto ou serviço correspondem às necessidades .	6
Figura 2 – A pirâmide da fidelidade.....	12
Figura 3 – Percepção da qualidade de serviço pelo consumidor	17
Figura 4 – Modelo SERVQUAL	20
Figura 5 – Modelo ECSI (Modelo Estrutural).....	27

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Indicadores associados às variáveis latentes no modelo ECSI (modelo de medida).	30
--	----

Introdução

A presente dissertação tem como tema “O Papel da Fidelização na Viabilidade Financeira de uma Empresa: O Caso da Decisões e Soluções”. A questão central passa por compreender, através do estudo de caso desta empresa, se a fidelização de clientes garante a continuidade de uma empresa.

No atual contexto mundial, marcado pela globalização, a plena satisfação do consumidor traduz-se numa condição fundamental para alcançar lugar no mercado. A satisfação do cliente constitui um requisito obrigatório no desenvolvimento da qualidade de uma organização, enquanto fator condicionador da tomada de decisão relativamente à aquisição de certo produto ou serviço (Moreira, 2010). Atualmente, neste ambiente em que as empresas se deparam, satisfazer um cliente pode se traduzir em inúmeras vantagens: a fidelização do cliente é uma delas. Mas assim como a satisfação, será a fidelização também um ato que vale ouro para uma empresa? Tornar um cliente satisfeito e, conseqüentemente, fiel ao produto, marca ou serviço, conhecendo e identificando todas as suas características, necessidades e desejos, estabelecendo um elo de confiança e criando facilidades para ele, poderá ser benéfico para uma organização? Dito de outra forma: a fidelização de clientes garante a continuidade de uma empresa? Estas são questões que importa refletir sendo, por isso, a áurea desta investigação.

Partindo do pressuposto de que clientes satisfeitos equivalem a clientes fiéis, a escolha deste tema tem como objetivo central procurar perceber se a fidelização de clientes concorre para assegurar a continuidade de uma empresa, já que, presentemente, como referem Pires e Santos (1999), com o aumento da concorrência, estes têm constituído um fator essencial nas organizações.

Quanto as motivações/objetivos específicos deste estudo consistem em compreender os clientes, cada vez mais exigentes, e as organizações, que procuram satisfazer as necessidades destes. Assim, pretende-se: (1) clarificar a relevância da fidelização de clientes para uma empresa, mostrando os benefícios desta; (2) aprofundar as causas da satisfação e/ou insatisfação perante a marca, produto e/ou serviço prestado e (3) abordar e analisar as razões que levam os clientes a fidelizarem-se.

Contudo, para além desta parte introdutória, a dissertação tem três capítulos. O primeiro capítulo trata do enquadramento teórico, o segundo capítulo trata de apresentar a metodologia usada no estudo e a terceira apresenta o estudo de caso relativo a uma empresa do sector de consultoria financeira, seguros, imobiliária e obras com representatividade no mercado português: Decisões e Soluções. A investigação encerra com as conclusões.

1. Enquadramento Teórico

1.1. Satisfação

A satisfação e a fidelização do cliente constituem elementos fulcrais para desenvolver a competitividade das organizações. O reconhecimento das necessidades e expectativas dos diversos segmentos de clientes revela-se essencial para conseguir a satisfação do consumidor, obtida a partir de diferentes ações que as empresas necessitam de empreender. Oferecer produtos e serviços de qualidade é um ponto que pode influenciar a satisfação dos clientes.

De acordo com Kotler (1998), a satisfação é o sentimento de prazer resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto ou serviço respeitante às expectativas dos clientes. Se este permanecer aquém das expectativas, o consumidor ficará insatisfeito, mas, se o desempenho atender a essas expectativas, satisfá-lo-á e, caso as exceda, o consumidor ficará muito satisfeito ou encantado. Essa alta satisfação proporciona a alta lealdade do consumidor perante a empresa. As expectativas são influenciadas por experiências anteriores de compra, recomendações de alguém, informações e promessas de empresas ou concorrentes.

Johnson et al. (1995, cit. por Vilares & Coelho, 2005) definem dois conceitos de satisfação do cliente. O primeiro designa a satisfação como uma transação particular, vista como um juízo avaliativo de pós-escolha de uma compra ou transação. O segundo conceito descreve a satisfação como um processo cumulativo em que ela representa uma avaliação global baseada no conjunto de experiências de compra e consumo de serviços. A definição da satisfação como um processo cumulativo é a mais usual; trata-se de uma avaliação total da experiência do cliente, até aos dias de hoje, como fornecedor de um serviço. Segundo Johnson et al. (2001), o processo cumulativo promove maior desempenho económico porque, neste, são os clientes quem toma as suas próprias decisões de compra com base na sua experiência. Poiesz e Von Grumbkow (1998) descrevem a satisfação do cliente como uma medida de utilidade do conjunto do consumo e caracterizam a satisfação do cliente como o bem-estar deste (Vilares & Coelho, 2005).

De acordo com a ISO (*International Organization for Standardization*) 9000¹, a satisfação reflete-se na percepção do cliente relativamente ao grau em que as suas necessidades ou expetativas são preenchidas quando utiliza um determinado produto ou serviço.

Huete (1998), refere que o confronto entre percepções e expetativas constitui-se no elemento considerado mais emocional da gestão da satisfação do cliente. Para ele, satisfação equivale a um conceito que se desdobra na componente estrutural (referindo-se a prestações tangíveis e mensuráveis) e na componente emocional (respeitando à personalidade da empresa). A satisfação relaciona-se com a subtração das expetativas às percepções. Se o resultado for positivo, considera-se existir um determinado nível de satisfação, caso contrário, verifica-se um nível de desapontamento. Para o autor, esta percepção advém de um juízo de valor, o qual varia consoante a individualidade de cada um e que se alicerça nos sentidos e no conteúdo emocional.

Segundo Detzel e Desatnick (1995 cit. por Vilares & Coelho, 2005), a satisfação do cliente revela-se fundamental para o êxito de uma empresa; é a afeição de prazer ou de desapontamento derivados da comparação da qualidade esperada do produto face às expetativas. Os seus resultados, sinónimos de satisfação ou estímulo de venda, são atingidos quando as características dos serviços correspondem às necessidades dos clientes.

Para Bitner (1995), a satisfação promove a confiança entre o cliente e a empresa que fornece o produto ou serviço. Cada vez que o cliente entra em contato com a empresa, o cliente vai desenvolvendo uma confiança que concorre para a satisfação e alimenta o desejo deste de continuar a recorrer a determinada empresa. Como efeito, ao criar serviços de qualidade com vista à satisfação de cliente, a empresa gera confiança que contribui para a fidelização, estabelecendo com ele uma ligação mais profunda (Antunes & Rita, 2007).

Segundo Noyé (1998), conhecer o grau de satisfação do cliente permite verificar a eficácia das ações organizacionais, na medida em que auxilia a empresa

¹ A ISO 9000 equivale a um conjunto de 4 normas internacionais para “Gestão da Qualidade” e “Garantia da Qualidade”.

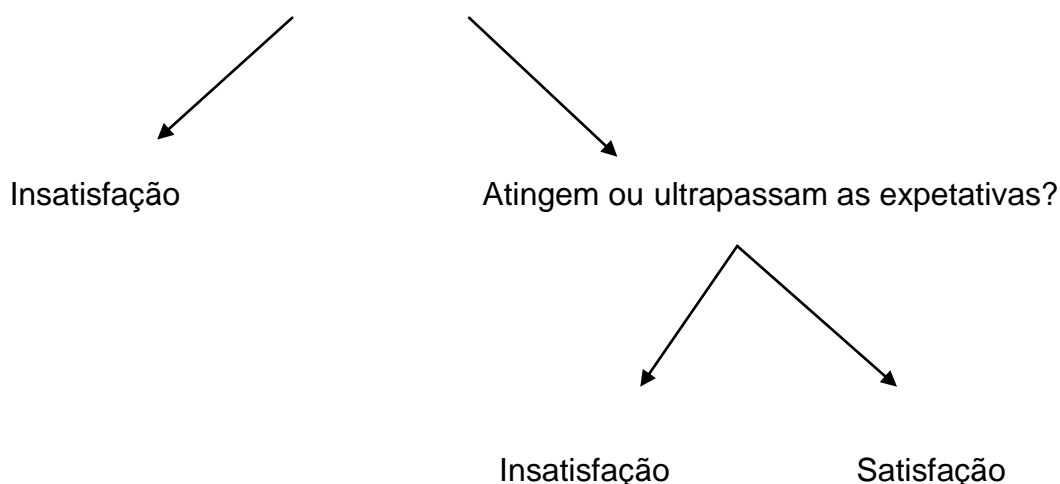
a melhorar produtos e serviços, mostrando ao consumidor que o objetivo desta é primordialmente satisfazê-lo (Alves, 2003).

O ECSI (Índice Nacional de Satisfação do Cliente) indica que os clientes satisfeitos acarretam vários benefícios, tais como a subida da lealdade destes, possibilitando assim que a organização tenha um aumento de valor da carteira de clientes; arreda os clientes da concorrência; conduz à diminuição da elasticidade do preço; leva à redução de custos de transação; favorece no fortalecimento da reputação; induz na possibilidade de redução dos custos de reclamações e devoluções e proporciona a redução dos custos de atração de novos clientes (APQ, 2012).

Brown (2000), realça que os clientes são a chave do sucesso do negócio para qualquer organização. As organizações devem procurar desvendar aquilo de que estes mais necessitam de modo a melhorar o seu objetivo. Determinar um contato direto, formular as perguntas certas, ser um bom ouvinte, são medidas que levam a organização a saber as motivações dos seus clientes, colaborando assim para a determinação de um laço de confiança com a organização.

Segundo Pires e Santos (1999), a relevância dos clientes é incontornável. Se uma organização não tem clientes que escolham os seus produtos/serviços, não tem razão de existir, já que ninguém os adquire. Estes autores referem que o nível de satisfação de um cliente ou grupo idêntico de clientes depende do modo como os atributos de um produto se adaptam às necessidades e às expetativas do consumidor face ao desempenho dos seus produtos. Os atributos definem-se enquanto o grau de conformidade do produto relativamente às necessidades que deseja satisfazer (marcas, serviços pós-venda, garantias produtos e serviços, simpatia, imagem, entre outros). Já as expetativas são concebidas pelo fornecedor de serviços e pelos seus concorrentes com ofertas semelhantes. Se o fornecedor gerar expetativas impassíveis de alcançar, a avaliação por parte dos clientes não será positiva e levará a uma redução do nível de satisfação, mesmo que o atributo oferecido satisfaça as necessidades destes. Nesse caso, se a organização pretender que as expetativas sejam excedidas e isso não for possível, pode optar por tentar reduzir estas expetativas com vista a excedê-las mais facilmente. O processo de formação da satisfação do cliente será resumido da seguinte forma:

Figura 1 - Os atributos do produto ou serviço correspondem às necessidades?



Fonte: Pires e Santos (1999).

Embora não apareçam no “balanço contabilístico das empresas (exceto na qualidade negativa dos devedores), os clientes são sem dúvida o principal ativo de uma empresa” (Pires & Santos, 1999, p.14). Diferentes estudos demonstram que os clientes satisfeitos instituem-se ativos da organização e deveriam constar, por isso, no balanço das organizações, acarretando vários benefícios: conduzem a que os clientes suportem as alterações dos preços e protegem a organização da concorrência; contribuem para uma baixa de custos de transações no futuro, fazendo com os clientes adquiram com regularidade os produtos atuais; fortalecem a reputação da empresa, atraindo novos clientes, colaboradores de alta qualidade; ajudam no melhoramento das relações com os fornecedores e futuros aliados e concorrem para gerar maiores receitas futuras, ao manter o cliente satisfeito (Vilares & Coelho, 2005; Marques, 2012).

Juran (1990), refere que os clientes representam diferentes papéis para as organizações pela importância que possuem; pela forma como usam os seus produtos e serviços e pelo modo como são afetados pelo processo. A importância do consumidor na organização baseia-se no princípio de Pareto, contendo duas categorias de clientes:

- Alguns poucos (“poucos mas vitais”), cada um com grande importância para a organização;

- Um número relativamente maior de clientes, cada um de importância mais modesta (“muitos e úteis”).

Os clientes “poucos mas vitais” são as grandes fábricas de equipamento, grandes comerciantes e altos executivos, ao passo que os “muitos e úteis” englobam os consumidores, a força de trabalho, os processadores e o público.

1.2. Medição da satisfação

Segundo Huete (1998), o cliente satisfeito é o que tem a percepção de que dada empresa lhe proporcionou que atingisse as suas expectativas ao adquirir certo produto ou serviço. Este nível de satisfação vai contribuir para a criação de laços de fidelização do cliente para com a empresa.

Atualmente, muitas empresas promovem estudos de satisfação do cliente. De acordo com Cota e Nicolau (2007), além de constituir um objetivo, medir a satisfação do cliente corresponde à primeira etapa do desenvolvimento da empresa. Para Vavra (1997), a medição da satisfação do cliente serve dois propósitos cimeiros: fornecer informação e promover a comunicação entre a empresa e os clientes, sendo que a principal razão para tomar o tempo do consumidor para medir a satisfação deste se justifica pela necessidade de recolha de informação. Essa informação inclui o que os clientes dizem que precisa ser feito na empresa de forma diferente e contribui para avaliar até que ponto uma organização está a satisfazer as necessidades deles. Uma função secundária, porém igualmente relevante, da medição da satisfação do cliente em empresas reside na demonstração de interesse em comunicar com este por parte da empresa, procurando descobrir as necessidades, os desejos destes eventuais motivos de descontentamento e insatisfação.

Saias (2007), descreve várias formas de medir a satisfação dos clientes. A primeira passa por fazer perguntas diretas ao cliente através de inquéritos simples, nos quais este deve classificar, numa escala, duas ou três dimensões da sua satisfação relativamente ao serviço prestado ou ao produto adquirido e em relação à organização.

A segunda traduz-se na recolha do feedback dos próprios clientes, através da auscultação do público quanto às suas necessidades e expectativas, não

exclusivamente através de estudos de mercado, mas direcionando a atenção para o fórum de larga escala (Prahalad & Ramaswamy, 2000, 2002, 2004; Ramaswamy & Gouillart, 2010) que vem sendo dilatado por via da Internet (Facebook, blogues, sites de *product review*, entre outros), no qual consumidores de todo o mundo manifestam as suas opiniões sobre marcas e distribuidores, sobre a qualidade dos produtos, o atendimento e suporte ao cliente, a eficiência do serviço de entrega, entre outros temas. Tudo isto perfaz feedback e é precisamente neste feedback que residem muitas das linhas orientadoras, capazes de conduzir a organização ao encontro do alcance das expectativas dos clientes reais, possibilitando-lhes melhorarem os produtos, os serviços, bem como outras dimensões organizacionais (como o design das marcas).

Ainda de acordo com Saias (2007), a terceira forma de medir a satisfação dos clientes realiza-se através dos colaboradores que contactam estes, devendo receber formação específica para recolher a informação. Os colaboradores de uma organização devem estar motivados para receber as queixas e a organização deve recompensá-los por isso. Existem situações em que os clientes não reclamam o suficiente e mudam, automaticamente, de fornecedor. Neste caso, a organização tem de criar medidas para aumentar o número de reclamações, como facilitar a forma de reclamar, disponibilizando ao cliente números de telefone gratuitos, devolução integral do dinheiro para o caso de este não ficar plenamente satisfeito (a mais usual). Há que detetar os clientes que não consomem por um certo período de tempo, entrevistando-os para saber a causa, se deve a insatisfação ou outra razão, procurando identificá-la.

A quarta forma concretiza-se por meio da recolha do feedback dos próprios colaboradores de contacto. Estes conseguem identificar os clientes que ficaram insatisfeitos através das suas impressões ou porque os clientes lho disseram diretamente.

Estas formas de medição são consideradas alternativas, acarretando limitações que as tornam, por vezes, pouco confiáveis (Saias, 2007). De acordo com Peterson e Wilson (1992, cit. por Sousa, 2011), o método mais direta e comumente utilizado na medição da satisfação do cliente corresponde à pesquisa ou recolha de dados, sendo este, por vezes, complementado por métodos de medição indiretos, como a avaliação do nível de vendas e de lucros e a análise de reclamações. Para estes autores, apesar das disparidades, os estudos da satisfação

do cliente partilham uma característica: "virtualmente todos os relatórios sobre o estudo da satisfação do cliente possuem uma distribuição em que a maioria das respostas indicam que os clientes estão satisfeitos e a distribuição que representa os níveis de satisfação mais baixos é enviesada negativamente de modo uniforme, à medida que aumenta o número de inquiridos que relata satisfação" (Peterson & Wilson, 1992, cit. por Sousa, 2011, p. 17).

No que toca aquilo que deve ser medido, deve evitar-se a análise de atributos que se traduzam irrelevantes para as necessidades do cliente. Assim, segundo Vavra (1997), um levantamento da importância que cada atributo terá para os consumidores poderá possibilitar a obtenção de informações valiosas e incontestáveis sobre qual ou quais os atributos a incluir na medição. O principal objetivo deste procedimento reside em equilibrar as necessidades de informação-chave da gestão e as necessidades e problemas dos clientes. Depois de determinados quais os atributos ou dimensões a serem medidos, se estes se traduzirem em número elevado, devem ser refinados e reduzidos a uma lista o mais incisiva possível, podendo utilizar-se, para isso, uma análise fatorial com vista a identificar correlações entre itens. Além destes aspetos que irão facultar a medição da satisfação relativamente a vários atributos do produto ou serviço, o questionário de satisfação deve incluir itens relacionados com o perfil do cliente, tais como informação demográfica básica (por exemplo, género, habilitações académicas/profissionais, profissão, naturalidade, zona de residência, etc.), psicografia (estilo de vida), entre outras variáveis que se revelem importantes, o que dependerá de cada empresa em particular, da natureza dos produtos ou serviços por esta disponibilizados.

1.3. Lealdade

Enquanto "intenção ou predisposição do cliente para comprar de novo" (Johnson & Gustafsson, 2000, p. 7), a lealdade representa cada vez mais uma necessidade para qualquer empresa (Reichheld & Scheffer, 2000).

De acordo com Vilares e Coelho (2005), existem quatro componentes que concorrem para o comportamento de recompra: preço, proximidade do fornecedor,

lealdade e exclusividade. O comportamento de recompra de um cliente que não tenha uma atitude favorável para com a marca é definido como lealdade espúria.

A lealdade assume três dimensões: efetiva, racional ou cognitiva e comportamental. A lealdade efetiva acarreta ligações emocionais e envolve interações humanas. Quando esta se verifica, as afirmações dos clientes leais são sempre positivas, estes sentem-se identificados com os produtos da empresa e que os trabalhadores se preocupam com eles. A lealdade racional ou cognitiva envolve avaliações de relação comercial, inclui o preço, valor percebido, os custos, entre outros. Resultando das anteriores, a lealdade comportamental revela-se através da intenção de o cliente continuar a adquirir produtos ou serviços de determinada empresa, recomendando-a.

1.4. Fidelização

Segundo Gomes et al. (2004), um dos primeiros autores que se debruçaram sobre a temática da fidelização do cliente foi Oliver (1980), criando métricas de satisfação dos consumidores.

Oliver (1999), caracteriza a fidelização enquanto “futuro compromisso de defender e eleger um produto/serviço, adquirindo-o, apesar das circunstâncias e apelos para a mudança” (Martins, 2006, p. 90). Gremler (1995), define a fidelização como sendo “o grau com que o cliente manifesta um comportamento de compra repetitiva de um mesmo fornecedor, tem atitude positiva em relação ao mesmo fornecedor como aquele a quem recorre quando tiver necessidade de serviço” (Martins, 2006, p. 94).

Dick e Basu (1994), referem a existência de três formas de antecedentes da fidelização: os antecedentes do conhecimento associados à informação (acessibilidade, confiança, centralidade e clareza); os antecedentes efetivos associados a sentimentos (emoções, estado de espírito, afeto primário, satisfação) e os custos associados ao comportamento (custos com a mudança, custos suportados, expectativas).

Gremler (1995), relata que, para que o cliente esteja fidelizado numa organização, ela tem de ter em conjunto três dimensões de fidelização: comportamento, atitude e cognição. A primeira pode resultar das consequências das

compras, pela quota, probabilidade de compra ou combinação dos três elementos. A atitude engloba sentimentos que o consumidor tem relativamente ao fornecedor, vista como algo psicológico e por vezes pouco racional. A cognição é a escolha e seleção, é a procura de vários fornecedores ou marca que o consumidor vai buscar quando faz uma aquisição.

Segundo Robinson (2000), a fidelização de clientes apresenta quatro dimensões: atividade externa direcionada para o mercado; atividade externa inversa (orientada pelos fornecedores para com indivíduos para os quais determinou alianças e parcerias); atividade interna de comunicação (pessoal e colegas) e atividade de apoio (acionistas ou sócios).

Moreira (2000), menciona os diversos fatores que conduzem a fidelização dos clientes, como o atendimento, as características dos serviços ou produto, o preço e a qualidade, o cumprimento de prazo de entrega, a rapidez no fornecimento, o período de garantia e o serviço pós-venda.

Shaw (2003), refere que a fidelidade assume três significados diferentes: um sentimento positivo em relação à marca ou aprovação da marca; compra de uma marca mais do que outras na mesma categoria; a compra de uma marca durante vários períodos de tempo.

A melhor forma de manter os clientes passa por oferecer-lhes satisfação e valor. Os clientes satisfeitos trazem diversos benefícios: não se opõem ao preço; permanecem mais tempo como clientes, compram outros tipos de serviços na mesma empresa e falam acerca dos serviços e produtos desta (Kotler & Armstrong, 1998).

Clientes fidelizados fazem compras consecutivas, procuram poucos produtos substitutos, resistem à mudança e tendem a estabilizar na compra de produtos, no fornecedor e relatam a sua experiência positiva aos outros consumidores (Dick & Basu, 1994).

Martins (2006), menciona que uma das formas de aumentar a fidelização passa por proporcionar ao cliente benefícios e recompensas (bónus, prémios, descontos) a clientes fidelizados. Atualmente, existem, em muitas empresas, cartões que acumulam pontos e que podem ser trocados por descontos. Estas iniciativas recompensam clientes fidelizados ao mesmo tempo em que ajudam a organização a obter informações sobre o consumidor, mas denota uma atitude defensiva por parte da organização. Para Stegemann (2002), é uma forma de a organização se

diferenciar perante as concorrentes; conseguir uma base de dados dos clientes, aumentar o volume de compras deste cliente e ajudar a melhorar a imagem da empresa.

Sablayrolles (1999), preconiza que uma boa forma de a empresa fidelizar um cliente consiste em aconselhá-lo a ser reativo e proativo. Este autor defende a existência de parceria entre o cliente e fornecedor.

Alves (2003), refere que a base da fidelidade dos clientes está na marca; os clientes indiferentes à marca compram devido aos atributos do preço e conveniência. Porém, se forem fiéis a marca, continuam a comprá-la, mesmo que a concorrência ofereça outros atributos, como preços mais baixos.

A fidelidade resulta da ligação que o cliente tem com a marca e, à medida que esta fidelidade aumenta, reduz-se a vulnerabilidade face aos atos da concorrência. Traz benefícios, tais como potenciar vendas futuras.

Existem assim diferentes níveis de fidelidade, como se observa na Figura 2, a seguir:

Figura 2 – A pirâmide da fidelidade



Fonte: Aaker (1994, p. 45)

1.5. Qualidade de Serviço

Um serviço é um fenómeno complexo, abrangendo muitos significados. Grönroos (1995, p. 36), define serviço como “uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviço e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s)”.

Para Kotler (1998, cit. por Cota, 2006, p. 18), por seu lado, por serviço entende-se “qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada”.

Segundo Kotler (1994), vários autores referem a existência de quatro características importantes nos serviços, a saber, intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade.

- Os serviços são intangíveis porque os serviços não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados. Não podem inclusive ser avaliados antes da tomada de decisão do consumidor de os adquirir e consumir.
- Os serviços são inseparáveis; são séries de atividades ou processos produzidos e consumidos simultaneamente; o cliente está sempre presente enquanto o serviço é produzido.
- Os serviços são variáveis, dado dependerem de quem os faz, de quando, onde e de como são feitos.
- Os serviços são perecíveis, não podendo ser mantidos em *stocks*, o que dificulta o uso eficiente da capacidade produtiva do prestador do serviço.

Segundo Riva et al, (1999, cit. por Alves, 2003 p. 453), para que uma empresa preste um bom serviço é necessário que:

- Cada empregado possa entender e aceitar que o cliente é o mais importante;
- Se tente oferecer mais do que o consumidor espera receber;
- A percepção do cliente seja válida, devendo a organização procurar conhecê-la sem permanecer exclusivamente com a sua própria;
- A organização meça regularmente a sua atuação e avalie a qualidade de serviço;

- A organização esteja atenta para o eventual silêncio dos clientes;
- Caso possa, a organização crie um produto por cada pessoa.

Cruz e Carvalho (1992), referem que atualmente se vive num mundo em constante mudança, em que os mercados e os consumidores se mostram cada vez mais exigentes, contribuindo para um aumento exponencial da competitividade em direção à oferta de uma melhor qualidade de vida. É, por isso, crucial que as empresas valorizem mais do que nunca os parâmetros da qualidade.

A qualidade manifesta-se na forma de estar, de viver e de produzir, que vão além das meras condições de sobrevivência. Nas empresas, privilegiar a qualidade traduz-se na forma de encarar o trabalho, que valoriza os produtos, os serviços e, acima de tudo, as pessoas que deles usufruem.

É através da qualidade que se consegue uma satisfação mais plena e sólida dos clientes, colaboradores e demais stakeholders e shareholders, ou seja:

- Os interesses dos clientes só são assegurados quando os bens e serviços produzidos vão ao encontro (ou excedem) as expectativas;
- Os interesses dos colaboradores só se encontram assegurados quando existem clientes satisfeitos, uma vez que são estes que justificam o trabalho dos primeiros;
- A lógica financeira do negócio somente se encontra satisfeita se a rentabilidade do capital investido justificar o investimento na empresa, assim como o reinvestimento.

Garvin (1984, cit. por Paladini, 1990), afirma existirem diversas maneiras de definir a qualidade, salientando cinco abordagens: (1) a abordagem transcendental, que considera a qualidade como uma característica que torna o produto/serviço aceitável; (2) a abordagem centrada no produto, em que é a característica do produto que conduz à satisfação e que faz com que o cliente o compre; (3) a abordagem centrada no valor, a qual agrega a qualidade aos custos de produção em que o produto é de qualidade quando apresenta um alto grau de conformação a um custo aceitável; (4) a abordagem centrada na fabricação, que fixa o esforço feito pela fábrica para produzir algo por completo de acordo com as suas especificações básicas, determinadas ao nível do projeto, e (5) a abordagem centrada no usuário,

em que os utilizadores são a fonte de toda a avaliação sobre qualidade de um produto.

Por qualidade entende-se, segundo Cruz e Carvalho (1992, p. 18) “a conformidade em relação a especificações e parâmetros definidos, conhecidos por todos na empresa e estabelecidos pelos clientes, em permanente revisão para que se encontrem em cada momento dinamicamente ajustados às suas reais necessidades”.

Atualmente, a qualidade de um serviço é uma das formas fundamentais que as empresas têm de se diferenciar dos seus concorrentes. “A qualidade poderá ser considerada como uma característica de pensamentos e posições que são aceites como verdades evidentes” (Cota, 2006, p. 61).

Para Bank (1998, p. 32), a qualidade consiste em “satisfazer completamente as exigências do cliente ao custo interno mais baixo”.

A qualidade assenta nas perceções do cliente (Gerson, 2001), logo, depende daquilo “que os clientes ou consumidores dizem que é” (Saias, 2007, p. 324). Normalmente, o cliente não consegue definir qualidade, mas reconhece-a quando a vê, ouve ou sente. Esta resulta de perceções e é esse resultado que importa à empresa. Saias (2007), acrescenta ainda que a qualidade de serviço deve ser definida da mesma maneira que os clientes definem a empresa, conduzindo ao melhoramento da qualidade percebida.

A gestão da qualidade tem como objetivo conciliar a satisfação do cliente e a rendibilidade da empresa (Fey & Gogue, 1983).

Segundo Fernandes (2000), a qualidade não deve ser encarada como qualidade de um serviço, mas como todas as formas através das quais a organização satisfaz as necessidades e expectativas dos seus clientes, da sociedade e dos colaboradores. Uma diferenciação positiva face à concorrência aporta diversos benefícios, pelo que as empresas deverão ter um plano de qualidade centrado em vantagens competitivas de satisfação do cliente, diminuição de custos e melhoria contínua.

Grönroos (1998, cit. por Gonçalves, 2014), defende que a qualidade de serviço resulta da relação entre expectativas (serviço esperado) e perceções (serviço experienciado).

Em 2001, Christian Grönroos (cit. por Saias, 2007), reconizou um modelo orientado para a tomada de decisões de gestão e mais simples de utilizar: o modelo

da dimensão técnica e funcional com vista à gestão de qualidade de serviço. A dimensão técnica corresponde aquilo que o cliente obtém (velocidade, comodidade), podendo ser medida pelo cliente de forma objetiva. A dimensão funcional define-se como o modo como o obtém ou como é fornecido (peso, altura, etc.). É percebido de forma subjetiva.

Sem esquecer o papel desempenhado pelas estratégias de marketing, o recurso contínuo do cliente a determinada loja ou marca baseia-se na satisfação obtida, ou seja na boa qualidade do produto ou serviço (Oliver, 1999), sendo que, pelo contrário, produtos ou serviços de má qualidade originam a perda de atuais e potenciais clientes (Gerson, 2001).

Bank (1998), refere que a qualidade envolve cinco grandezas, a saber: especificação, conformidade, durabilidade, custo ou valor e entrega. As cinco questões a seguir mostram as exigências a que as componentes anteriores procuram responder:

1. Com quem posso contar quando compro o seu produto/ serviço? – A especificação para o produto ou serviço.
2. O produto/ serviço é aquilo que eu esperava? – A conformidade com a especificação.
3. O produto/ serviço continua a fazer o que eu esperava? – A durabilidade.
4. Quanto tenho eu de pagar? – O valor pecuniário.
5. Quando posso recebê-lo? – Entrega.

1.6. Medição da qualidade

A medição da qualidade da satisfação do cliente ajuda a organização a munir-se das melhores estratégias com vista a otimizar a qualidade, aumentando, por conseguinte, a satisfação do cliente (Gerson, 2001). Os benefícios de medir a qualidade e a satisfação do cliente contribuem para promover um sentimento de realização e cumprimento na organização, proporcionando um bom padrão de desempenho a alcançar (ou seja, o que se deve fazer para melhorar e como) e motivando, por outro lado, aos colaboradores a se esforçarem por alcançar grandes produtividades (Gerson, 2001). A melhoria da qualidade deve operacionalizar-se

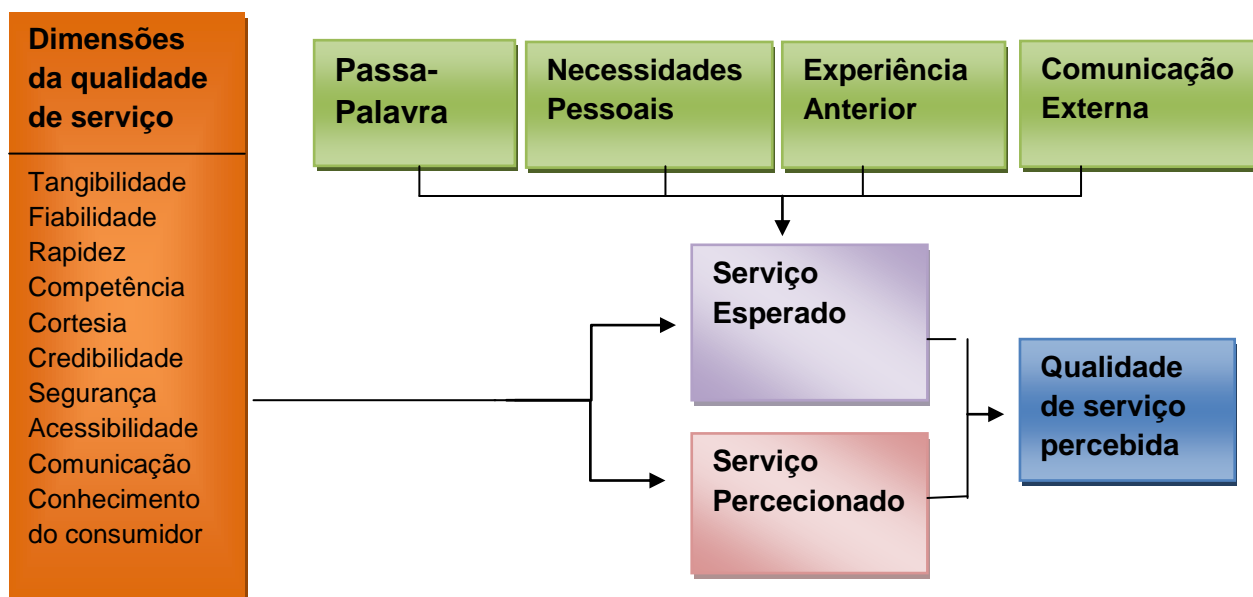
através de um processo contínuo. Mas esta é, contudo, relativa porque, com o passar do tempo, “o produto ou o serviço vai-se tornando relativamente melhor ou relativamente pior, mas nunca fica parado” (Peters, 1990, p. 118).

Juran (1990), definiu qualidade como “adequação ao uso”, em que o produto ou o serviço deveriam estar em concordância com as necessidades e expectativas dos clientes. O autor recorreu, para isso, a cinco dimensões: qualidade de construção, qualidade de conformidade, disponibilidade, segurança e campo de ação. Aplicou, assim, os conceitos de qualidade e os instrumentos que pudessem melhorar as características dos produtos/ serviços e, em consequência, reduzir o nível de deficiências, e verificou que o primeiro aspeto afetou positivamente as vendas e o segundo, os custos.

Em 1985, Parasuraman, Zeithaml e Berry divulgaram um modelo defendendo que o nível de qualidade percebida resulta da diferença entre a qualidade esperada e a qualidade obtida, também designado por um modelo desconfirmatório, porque envolve "desconfirmação" entre as duas realidades. Este modelo é um dos mais usados atualmente pelas organizações, identificando dez dimensões de qualidade de serviços: tangibilidade, fiabilidade, rapidez, competência, cortesia, credibilidade, segurança, acessibilidade, comunicação e conhecimento do consumidor.

Após vários estudos, os autores chegaram à conclusão de que a qualidade de serviço pode ser avaliada pela divergência entre as expectativas e as percepções dos consumidores, e indicaram quatro fatores que influenciam as expectativas destes: passa-palavra, necessidades pessoais, experiência anterior e comunicação externa (vide Figura 3, a seguir).

Figura 3 – Percepção da qualidade de serviço pelo consumidor



Fonte: Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990)

Este modelo SERVQUAL (Figura 3), proposto pelos supracitados investigadores, foi construído para permitir medir a satisfação de clientes numa organização de serviços.

A discrepância entre as expectativas dos clientes e as suas percepções da qualidade de um serviço foi considerada pelos autores como a maior causa dessas deficiências, resultante de outras discrepâncias que se interrelacionam e formam o modelo conceitual para a Qualidade de Serviços ou Modelo de Análise do *Gap* da Qualidade de serviço (vide Figura 4). O modelo permite reconhecer quatro situações, em que observa a insatisfação dos consumidores perante a organização prestadora de serviços. É composto por cinco Gaps. Os Gaps 1, 2, 3 e 4 correspondem às causas da prestação do serviço e o Gap 5 representa o cliente (Grönroos, 1995).

Gap 1 – equivale à discrepância entre as expectativas do cliente e as necessidades da empresa.

Gap 2 – representa a discrepância das normas que regulam as prestações de serviços, como, por exemplo, tempo de espera, prazo de entrega e rapidez na prestação do serviço.

Gap 3 – corresponde à discrepância entre os serviços prestados e normas existentes.

Gap 4 – refere-se à discrepância entre o serviço prestado e a promessa de comunicação.

Gap 5 – representa a discrepância entre a perspectiva dos clientes e a percepção do serviço.

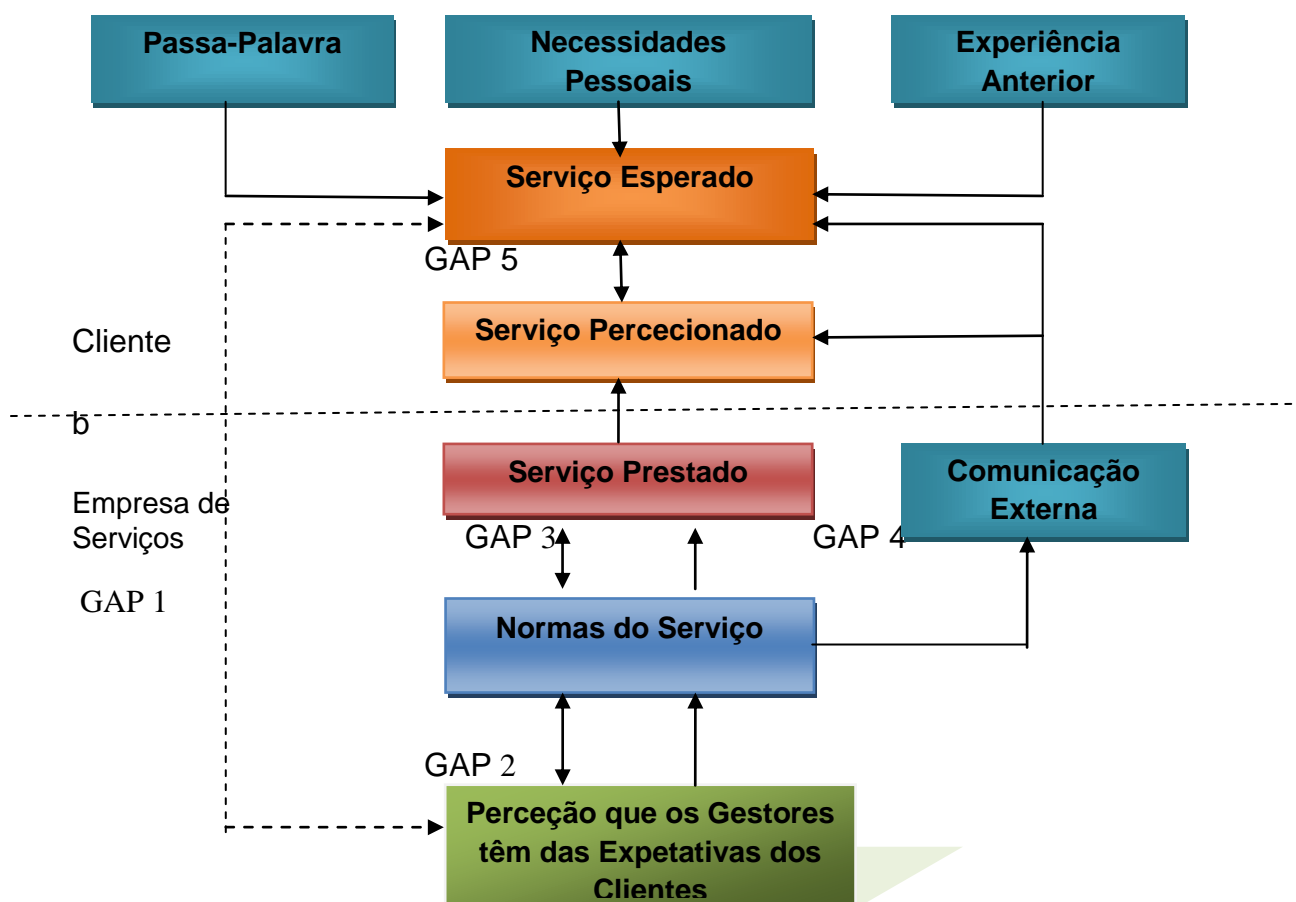
A partir daqui, os autores apresentaram o modelo Conceitual para a Qualidade de Serviços ou Modelo de Análise do *Gap* da Qualidade e que pode ser expresso por:

$$\text{Gap 5} = f(\text{Gap 1}, \text{Gap 2}, \text{Gap 3}, \text{Gap 4})$$

De acordo com a equação, a percepção da qualidade dos serviços do ponto de vista do cliente, chamada de *Gap 5*, depende da direção e magnitude das seguintes discrepâncias:

Gap 1, *Gap 2*, *Gap 3* e *Gap 4*.

Figura 4 – Modelo SERVQUAL



Fonte: Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990).

Após terem levado a cabo vários estudos, Brown e Swartz (1989) concluíram que a Análise do Gap é uma forma direta de mostrar as percepções do prestador do serviço e do cliente em relação ao desempenho dos serviços. Essa análise promove uma maior satisfação e uma ótima avaliação qualitativa (Grönroos, 1995).

Em 1991, Parasuraman, Berry e Zeithaml procederam a um melhoramento da escala SERVQUAL por meio de vários testes, através dos quais confirmaram cinco dimensões, realizaram alguns ajustamentos do conteúdo, e substituíram 2 dos 22 itens da escala original. Os autores passaram a defender, então, que a qualidade de serviço tem cinco dimensões, a saber: tangibilidade, fiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia. A tangibilidade representa as instalações, os equipamentos, o pessoal e os materiais. A fiabilidade é definida como a forma de prestar o serviço da maneira correta. A capacidade de resposta reflete-se em ajudar

o cliente e em prestar o serviço de forma pontual. A segurança ajuda no conhecimento dos funcionários e na habilidade de transmitir confiança. A empatia auxilia, por seu lado, a previsão dos cuidados com os clientes, prevendo que estes devem receber uma atenção individualizada. Cada uma destas dimensões espelha as expetativas e o desempenho percebido (Saias, 2007).

O SERVQUAL serve para entender as expetativas de um cliente sobre um serviço e ajuda as organizações a medirem a qualidade desse serviço. Ao nível interno, este modelo também pode ser aplicado para saber as opiniões dos colaboradores, de forma a melhorar a qualidade de serviço (Cota, 2006).

O SERVQUAL implica realizar uma série de questões a uma amostra de clientes para verificar se as necessidades destes quanto a um serviço são plenamente entendidas pela organização. O SERVQUAL permite, ainda, medir as opiniões dos clientes em relação à qualidade de um serviço prestado pela organização, realizando questionários com escalas de tipo Likert, o que permite aos clientes responder escolhendo um de sete valores, que varia entre um (discordo) a sete (concordo totalmente), sendo que cada opção se insere dentro de cada uma das dimensões tangibilidade, fiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia, acima referidas (Cota, 2006).

Gonçalves (2014), salienta o carácter frutífero do SERVQUAL para as organizações, possibilitando medir a qualidade percebida em diversos tipos de serviço. Foi já amplamente utilizado por vários investidores e, mesmo a apesar de algumas críticas, é considerado um dos melhores que se enquadram na definição da qualidade de serviço percebida.

1.7. Expetativas

Atualmente, nos estudos sobre o comportamento do consumidor, a definição das expetativas vem recebendo uma atenção considerável (Alves, 2005), uma vez que, para melhorar a qualidade, se manifesta crucial compreender as expetativas dos consumidores em relação aos serviços (Grönroos, 1984). Na verdade, os

clientes mostram-se mais exigentes relativamente a um serviço, exigindo progressivamente “mais velocidade (como seja a entrega mais rápida das mercadorias), maior comodidade, melhor valor económico, e amplas capacidades de bens e serviços” (Siebel, 2002, pp. 37). Deste modo, as expetativas serão sempre específicas, sendo alteradas ao longo do tempo e conforme as situações. As exigências podem ser determinadas por indivíduos, grupos, ambiente externo, valores éticos, tempo e pelo prestador de serviço.

Para Parasuraman et al. (1988), as expetativas equivalem aos desejos dos consumidores; são a maneira como o serviço deve ser prestado (Alves, 2005). O Dicionário da Língua Portuguesa (2004) define expetativas como sendo “uma esperança fundada em promessas ou probabilidades” (Cota, 2006, p. 66). As expetativas variam de cliente para cliente.

As expetativas de qualidade são afetadas pela imagem da organização, pelo word-of-mouth (“diz-que-diz”) e pela comunicação de marketing (publicidade, vendas, relações públicas e campanhas de promoções), sendo os dois primeiros fatores passíveis de serem influenciados, mas não controlados pela organização (Saias, 2007; Cota, 2006).

As expetativas dos indivíduos sobre os serviços são incutidas pelas suas próprias experiências passadas como clientes, tais como fornecimento de um serviço e concorrentes do mesmo setor ou setores diferentes. Se o cliente não tiver experiência prévia, vai basear as suas expetativas em fatores como a comunicação boca-a-boca, ou na comunicação de quem o presta o serviço (Alves, 2005).

Grönroos (1984), apresenta um modelo de quatro fatores que influenciam as expetativas, nomeadamente: o serviço desejado, o serviço adequado, o serviço previsto e a zona de tolerância.

- O serviço desejado é o género de serviço que os clientes procuram receber. Neste nível de serviço os clientes não têm expetativas excêntricas.
- O serviço adequado equivale ao nível mínimo de serviço que os clientes aceitarão receber sem ficar insatisfeitos. Os fatores que conduzem os clientes neste nível são o fato de estarem a espera de uma alternativa de serviço e situações do uso do serviço para uma certa ocasião.
- O serviço previsto é o nível de serviço que os clientes esperam receber da pessoa que o fornece o serviço. Se o serviço for bem prestado, o nível que se espera será mais alto do que um serviço mal prestado.

- Zona de tolerância verifica-se na medida em que os clientes são capazes de aceitar a variação da entrega do serviço. Se o serviço se encontrar abaixo deste nível, os clientes ficarão insatisfeitos, mas se este ficar acima, ficarão contentes e surpresos.

De acordo com Saias (2007), uma das formas de gerir as expetativas do cliente passa por corrigir as falhas dos serviços, de modo a reduzir eventuais discrepâncias entre elas e as perceções que ele virá a ter diante do serviço que lhe é efetivamente prestado.

1.8. Perceção

Cada consumidor é um consumidor diferente. Por isso, a perceção da qualidade corresponde a uma tema que se reveste de uma enorme complexidade, porque depende, entre outros fatores, dos valores e da cultura de cada indivíduo em particular, das suas características psicológicas, entre muitos outros aspetos que singularizam o consumidor. Assim, o que determina a compra não é tanto apenas a qualidade produzida, mas a perceção que o cliente tem dessa qualidade (Montebello, 2003). A qualidade mais relevante é a percecionada pelo cliente, que abrange produtos e serviços, a qual é sempre avaliada segundo as ofertas recebidas e não inclui o preço a pagar.

Em meados da década 70, a importância da qualidade percecionada foi demonstrada estatisticamente pelo projeto PIMS². De acordo com este, a qualidade percecionada correspondia a um substituto possível da quota de mercado. Tal como a quota de mercado, a qualidade percecionada também demonstrava elevada rendibilidade. Vários corroboraram esta teoria, defendendo que, “se a qualidade não for percecionada pelo cliente, então a qualidade não existe” (Montebello, 2003, p. 38).

A qualidade percebida é boa quando acata as expetativas dos clientes. Se estas forem más, a qualidade percebida será reduzida, mesmo que a qualidade

² Profit Impact of Market Strategy (Impacto de Lucro de Estratégia de Mercado).

experimentada seja boa (Alves, 2005). O nível da qualidade percebida é determinado pela diferença entre a qualidade esperada e pela qualidade experimentada (Grönroos, 1984). A imagem tem um papel fundamental na percepção do cliente sobre a qualidade do serviço (Alves, 2005).

Foram desenvolvidos vários estudos sobre o que conduz as percepções dos clientes de serviço (Parasuram et al., 1985). Segundo Albetecht e Zemke (1985), existem quatro fatores fundamentais nas percepções dos consumidores. O primeiro fator equivale ao cuidado e à atenção, ou seja, verifica-se sempre que o cliente sente que a organização e os colaboradores estão empenhados em tentar resolver os seus problemas. O segundo corresponde à espontaneidade, isto é, à disponibilidade demonstrada pelos colaboradores para abordar os clientes e resolver os seus problemas. O terceiro traduz-se na solução de problemas, em que o cliente tem a sensação de que os funcionários que estão em contato com os consumidores têm habilitações e capacidades de ocupar esse cargo. Por último, o quarto fator da percepção do consumidor equivale à recuperação e verifica-se quando, diante de um imprevisto, existe um colaborador capaz de fazer um esforço para que a situação se resolva.

Nos seus estudos, Lindqvist (1998) identifica o preço e a comunicação como fatores cruciais na formação das percepções dos consumidores de um serviço. O preço de um serviço pode ser visto na relação das expectativas da qualidade de um cliente ou na percepção antecipada da qualidade de um serviço. Principalmente quando o serviço é intangível, um nível alto do preço pode significar melhor qualidade na percepção dos clientes (Alves, 2005).

Segundo Gerson (2001), as percepções dos clientes ajudam a organização a responder a vários fatores, tais como: identificar aquilo que os clientes procuram; a definir as razões que o levam a adquirir um produto ou serviço; clarificar as razões que o levam a mudar de fornecedor; entender o que conduzirá à mudança futura; identificar os critérios para um desempenho aceitável de uma organização; compreender aquilo que o cliente tem de receber para ficar minimamente satisfeito; perceber o que a organização necessita de fazer para o deixar bastante satisfeito, e por fim, entender o que a organização pode fazer pelo cliente para que continue a fazer parte da empresa.

1.9. Qualidade vs. Serviços vs. Satisfação

Segundo Cruz e Carvalho (1992), qualidade e serviço são duas componentes indissociáveis. Nenhuma empresa consegue eliminar a componente serviço. O que diferencia a empresa e os produtos são os níveis de serviços abrangidos e cedidos aos clientes. Estes autores referem ainda que um bom produto associado a um mau serviço não pode ter êxito, assim como um mau produto, por melhor que seja o serviço, não conseguirá afirmar-se no mercado.

Um serviço tem de comportar, segundo Cruz e Carvalho (1992), vários significados: deve significar agradar aos clientes e satisfazer as necessidades destes, assim como contribuir para simplificar a sua vida. Tem de suscitar satisfação pela compra feita, motivando o cliente a voltar a comprar estes e outros produtos na mesma empresa.

Segundo Rust e Oliver (1994, cit. por Alves, 2005), a relação entre a qualidade e a satisfação tem sido precisa. As percepções da qualidade de serviços refletem a análise do consumidor num momento determinado (Cronin & Taylor, 1994). Deste modo, os juízos da satisfação advêm das experiências que refletem as emoções e as cognições (Rust & Oliver, 1994).

A satisfação interage com a extensão e a confirmação das expetativas iniciais em relação às experiências com um produto/serviço, de outro modo, a definição de qualidade de serviço, mais concretamente de qualidade percebida, é descrita com o grau de direção de divergências entre as percepções do desempenho e as expetativas do consumidor em relação ao serviço (Parasuraman et al., 1994).

Peters (1990), conclui que os clientes estão dispostos a pagar mais por produtos de alta qualidade e as empresas que promovem essa qualidade conhecem o sucesso; os trabalhadores ficam satisfeitos por proporcionarem produtos e serviços de elevada qualidade e, por fim, os produtos tendem sempre a melhorar em termos de qualidade, redefinindo-se o encontro de um maior nível de satisfação do cliente.

A satisfação aplica-se à transação ou à experiência, já a qualidade se reflete no juízo após várias experiências (Martins, 2006). A relação entre a qualidade e a satisfação tem sido muitas vezes debatida na esfera académica, porque os investigadores da área de qualidade afirmam que a satisfação corresponde a um antecedente da qualidade (Bitner, 1990; Bolton & Dew, 1991). Por seu lado, os

investigadores da área de satisfação afirmam o contrário: para eles, a qualidade é um antecedente da satisfação (Parasuraman et al., 1994; Taylor, 1994).

1.10. Retenção vs. Satisfação vs. Fidelização vs. Lealdade

A empresa deve ter como meta a satisfação e a lealdade do cliente (Gerson, 2001). A satisfação e a lealdade equivalem a dois conceitos que se relacionam, mas que perseguem finalidades diferentes. Enquanto a satisfação se atribui a um produto ou serviço, a lealdade é um conceito mais amplo, que compreende a empresa no seu conjunto.

“A satisfação é uma condição que é necessária, mas não suficiente, para a fidelização dos consumidores” (Gomes et al., 2004, p. 50). Para Pires e Santos (1996, cit. por Nascimento, 2000), um maior nível de satisfação promove o aumento de fidelidade dos clientes.

Glemler (2002), afirma que a satisfação tem uma relação positiva e predominante sobre a retenção e fidelização de clientes. Uma empresa fideliza os seus clientes quando consegue uma alta taxa de retenção. Retenção pode significar a repetição de uma compra durante um certo período. “Fidelizar é conseguir altas taxas de clientes que são repetentes de bom grado ou taxas baixas de não repetentes, desertores” (Huete, 1998, p. 29).

Parasuraman et al. (1994, cit. por Alves, 2005) referem que os estudos demonstram que a retenção de clientes existentes se torna mais vantajosa do que a conquista de novos clientes. As empresas vendedoras de produto vêem-se como uma organização que consegue atrair clientes de uma forma mais lucrativa; não pensam só em aumentar a quota de mercado dos clientes, mas sim em manter para sempre os clientes na organização (Kotler, 2006).

Pleshko e Baquer (2008), referem que a satisfação e a retenção têm sido vistas como fatores cruciais a longo prazo. O comprador satisfeito voltará a comprar e isso conduzirá à maximização dos níveis de retenção de clientes, minimizando os abandonos. Os clientes satisfeitos ajudam a reduzir os custos e a manter as vendas, porque voltam a fazer aquisições.

Existem duas formas de aumentar a taxa de retenção dos clientes. A primeira forma passa por alçar barreiras para dificultar a troca dos fornecedores. A segunda e melhor forma corresponde a entregar a alta satisfação aos consumidores, baixando

os preços ou mudando as técnicas de persuasão (Kotler, 1998). A retenção do cliente é simples, mas acarreta muitos custos (Marques, 2012).

Furlong (1994), refere algumas vantagens de reter clientes. “Reduzir o êxodo dos clientes, até mesmo em apenas 5% ao ano, faz com os lucros cresçam até 85 por cento” (Furlong, 1994, p.3). Os clientes que, durante vários anos, permanecem fiéis às organizações equivalem aos que, normalmente, falam sobre a organização à família e aos amigos. O fato de as organizações se focarem na fidelização dos clientes ajuda-as a protegerem-se dos seus potenciais concorrentes. De acordo com Siebel (2002, p. 41), alguns estudos demonstram que “um aumento de 5 por cento na retenção do cliente pode aumentar a rentabilidade de uma organização em 25 a 100 por cento”.

Este autor refere ainda a retenção de clientes promovem cinco benefícios económicos, a saber:

1. A taxa de retenção de clientes de uma empresa afeta significativamente os seus gastos no que respeita à conquista da novos clientes. Angariar novos clientes pode custar entre cinco a doze vezes mais do que conservar um cliente existente.
2. Os clientes leais tendem a aumentar o volume de compras da empresa a longo prazo, ou seja, ao passarem a comprar mais mercadorias num único mercado, os clientes compram mais produtos ou serviços a uma empresa em quem confiam e vão comprado outros produtos diferentes à medida que a vão conhecendo melhor.
3. Os clientes antigos custam menos a servir, pois, conhecendo já a empresa a nível de políticas e processos, tendem a levantar menos questões e a precisar menos de consumir as ferramentas do marketing, vendas e serviço do que os novos clientes.
4. Os clientes leais são fonte de boas referências. Para a maioria das empresas, a referência oral constitui um fator crucial na conquista de novos clientes.
5. Os clientes leais estão geralmente menos preocupados com o preço do que os outros clientes, mostrando-se dispostos a pagar mais por produtos e serviços. Tendem a manifestar preferências por produtos estáveis e duradouros e são menos suscetíveis às promoções do preço dos outros concorrentes.

A “satisfação do cliente a 100 por cento” tem dois significados. Em primeiro lugar, significa que a empresa deve procurar satisfazer completamente os seus clientes-alvo, pois são estes quem a empresa selecionou para servir; clientes que ajustam a proposta de valor para a empresa. Em segundo lugar, as empresas devem saber distinguir os clientes “satisfeitos” dos “completamente satisfeitos”, sendo que muitos estudos demonstram que os clientes satisfeitos são menos leais do que os completamente satisfeitos (Siebel, 2002, p. 159).

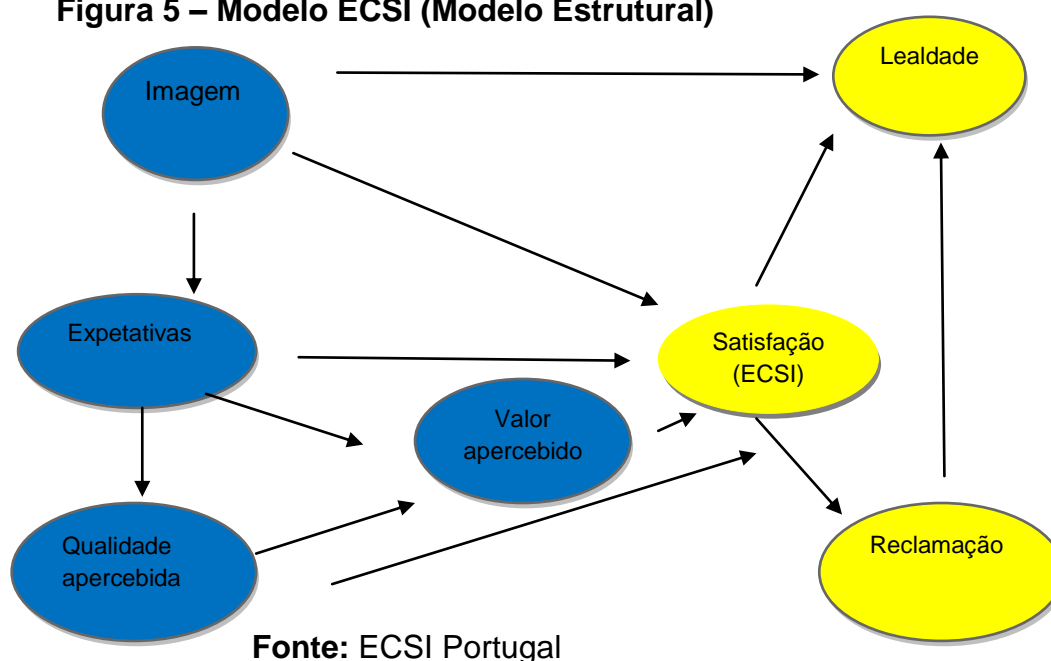
Segundo Cota e Nicolau (2007), um cliente satisfeito reporta a sua experiência a mais pessoas do que um cliente insatisfeito, logo, não basta satisfazer os clientes, é necessário fazer algo diferencial para que eles fiquem “plenamente satisfeitos” e se tornem fiéis.

Huete (1998), recomenda que as empresas se preocupem em integrar as atividades de interessar, vender, satisfazer e reter os clientes. Estas quatro atividades traduzem-se cruciais para o crescimento de um negócio e, quando melhoradas, podem potenciar um crescimento exponencial para a empresa (Pires, 2002).

1.11. Modelo ECSI – Índice de Satisfação do Cliente

O ECSI – Índice de Satisfação do Cliente – é um modelo que tem como objetivo conhecer o comportamento do consumidor e pode ser aplicado em empresas de diferentes setores.

Figura 5 – Modelo ECSI (Modelo Estrutural)



De acordo com Vilares e Coelho (2011), este modelo é composto por 7 variáveis principais, sendo a satisfação do cliente a variável central. Contém quatro determinantes ou antecedentes de satisfação: imagem, expectativas dos clientes, qualidade apercebida, valor apercebido ou relação preço/qualidade. O ECSI considera dois indicadores importantes para o desempenho do índice de satisfação: lealdade e reclamações.

Os determinantes ou antecedentes de satisfação descrevem-se da seguinte forma:

A **imagem** pretende integrar todo o tipo de associações que os clientes fazem com a empresa.

As **expectativas** incluem a informação que os clientes detinham no passado sobre os produtos e serviços oferecidos pela empresa (baseada na própria experiência, em informações de terceiros ou ainda em campanhas publicitárias e de promoção), e inclui também antecipação que eles faziam sobre a capacidade da empresa de oferecer, no futuro, produtos e serviços com qualidade.

A **qualidade apercebida** define-se como o julgamento do cliente sobre a superioridade ou excelência dos produtos e/ou serviços disponibilizados pela empresa. A qualidade apercebida integra um julgamento global e uma avaliação sobre um conjunto de dimensões.

O **valor apercebido** representa a relação qualidade/preço, medido através de dois indicadores: a avaliação feita pelos clientes, por um lado, da qualidade dos produtos e serviços da empresa, tendo em atenção o preço pago por esses produtos e serviços, e, por outro, do preço pago, dada a qualidade dos produtos e serviços da empresa.

Deste modo, as outras duas variáveis que, a seguir, se enunciam são consideradas como consequentes.

A **lealdade** é um dos indicadores de maior importância, dado o seu carácter de indicador avançado em relação à rentabilidade da empresa. Deste modo, o aumento do índice de lealdade constitui o objetivo central de toda a estratégia visando a satisfação do cliente. Para lá da satisfação, a lealdade do cliente é também explicada pela imagem e pelo tratamento de reclamações.

O tratamento de **reclamações** justifica-se pelo facto de os clientes insatisfeitos terem tendência a apresentar mais reclamações do que os clientes satisfeitos.

As sete variáveis do modelo estrutural são latentes, não constituindo objetos de observação direta. Cada uma destas variáveis tem de ser associada a um conjunto de indicadores (variáveis de medida), obtidos diretamente através do questionário junto dos clientes da empresa. O conjunto das relações entre as variáveis latentes e as variáveis de medida constitui o modelo de medida.

O quadro seguinte apresenta os indicadores associados a cada variável latente, utilizados na estimação do modelo. Para garantir a comparabilidade, apenas os indicadores correspondentes às questões obrigatórias são utilizados na estimação.

Tabela 1 – Indicadores associados às variáveis latentes no modelo ECSI (modelo de medida).

Variável latente	Descrição do indicador
Imagem	1 – Empresa inovadora e voltada para o futuro; 2 – Empresa na qual se pode confiar; 3 – Empresa estável e implementada no mercado; 4 – Empresa que se preocupa com os clientes; 5 – Empresa que presta um contributo importante para a sociedade.
Expetativas	1 – Expetativas globais sobre a empresa; 2 – Expetativa sobre a capacidade de a empresa oferecer produtos e serviços que satisfaçam as necessidades do cliente; 3 – Expetativas relativas à fiabilidade, ou seja, à frequência com que podem ocorrer problemas.
Qualidade apercebida (produtos e serviços)	1 – Qualidade global da empresa; 2 – Qualidade dos produtos e serviços;

	<p>3 – Serviço de aconselhamento;</p> <p>4 – Acessibilidade de produtos e serviços;</p> <p>5 – Fiabilidade e precisão dos produtos e serviços;</p> <p>6 – Diversificação dos produtos e serviços;</p> <p>7 – Clareza e transparência da informação fornecida;</p> <p>8 – Dificuldade na avaliação da qualidade.</p>
Valor apercebido (relação preço/qualidade)	<p>1 – Avaliação da qualidade dos produtos e serviços dado o preço pago pelos mesmos;</p> <p>2 – Avaliação do preço pago pelos produtos e serviços, dada a qualidade apercebida dos mesmos.</p>
Satisfação	<p>1 – Satisfação global com a empresa;</p> <p>2 – Satisfação comparada com as expetativas (realização das expetativas);</p> <p>3 – Comparação da empresa com a empresa ideal.</p>
Reclamações	<p>1 – Identificação dos clientes que reclamam com a empresa;</p> <p>2 – Forma como é resolvida a última reclamação (para os que reclamam);</p> <p>3 – Perceção sobre a forma como as reclamações seriam resolvidas (para os que não reclamam).</p>
Lealdade	<p>1 – Intenção de permanecer como cliente;</p> <p>2 – Sensibilidade à variação do preço (tanto no sentido ascendente, quanto no sentido descendente);</p> <p>3 – Probabilidade de recomendar a empresa a colegas e amigos.</p>

Fonte: Vilares e Coelho (2011)

2. Enquadramento Metodológico

Depois da revisão de literatura, apresenta-se, neste capítulo, a metodologia utilizada neste estudo sobre o papel da fidelização da empresa Decisões e Soluções. Procurou-se descrever e fundamentar toda a metodologia em que se baseou esta investigação, nomeadamente quanto à natureza do estudo, aos objetivos, ao objeto de estudo, aos sujeitos de estudo e às técnicas de recolha de dados.

2.1. Natureza do estudo

O presente estudo é de carácter qualitativo. Segundo Bogdan e Biklen (1994), a investigação qualitativa obedece a cinco características: a primeira, designada como a fonte fundamental de dados, é o meio natural, sobre o qual os investigadores se debruçam, despendendo a maior parte do seu tempo nos locais de estudo. A segunda característica é a de que a investigação qualitativa é descritiva: os investigadores tentam analisar os dados respeitando todo o conteúdo daquilo que foram registando; estes mesmos dados contêm transcrições de entrevistas, notas de campo, fotografia, entre outros. A terceira característica assenta no fato de existir por parte dos investigadores um interesse que se centra mais no processo do que meramente nos resultados. A quarta característica designa que investigadores tendem a analisar os dados de forma indutiva, recolhendo os dados necessários antes de começar a investigação. Por último, para os investigadores, o significado reveste-se de extrema importância, certificando-se de que os sujeitos interpretaram bem os seus registos.

O estudo de caso é uma abordagem metodológica de investigação, em que os casos devem ser estudados como referências históricas, sociais, económicas, entre outras possibilidades. Traduz-se numa metodologia apropriada sempre que o investigador procura compreender e descrever factos e/ou contextos complexos. Segundo Yin (2001), esta abordagem adapta-se a contextos em que o investigador é confrontado com situações complexas, de tal forma que não consegue responder aos pontos importantes: “como?” e “porquê?”. O autor define o estudo de caso com base em características de fenómenos em estudos e com base num conjunto de

caraterísticas associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise.

Na presente investigação o estudo de caso debruça-se sobre a empresa Decisões e Soluções. A Decisões e Soluções é uma empresa nacional que presta um serviço de aconselhamento personalizado e independente a particulares e empresas, com soluções de 360º em termos de compras, vendas, arrendamento de imóveis, crédito bancário, seguros e obras de remodelação e construção de casas.

Fundada em 2003, esta empresa corresponde à maior rede de consultoria Imobiliária e Financeira a atuar em Portugal, com 100 agências a nível nacional e 130.000 clientes distribuídos por todo o país.

A Decisões e Soluções é uma empresa com reconhecida com bastante credibilidade, com protocolos e uma relação privilegiada com as principais instituições bancárias, financeiras e seguradoras do país. Tem como objetivo defender os interesses dos seus clientes e apresentar as melhores soluções.

Em 2013 a Decisões e Soluções ganhou o prémio “Marca de Prestígio Nacional”, entregue pelo Secretariado de Estado do Empreendedorismo, o que representa um reconhecimento do trabalho desenvolvido pela empresa ao longo de 10 anos.

A Decisão e Soluções assegura aos seus clientes solidez, confiança e credibilidade. A empresa está licenciada pelo Instituto de Seguros de Portugal (ISP) para o desenvolvimento da atividade de mediação de seguros e pelo Instituto da Construção e do Imobiliário (INCI) para o desenvolvimento da atividade de mediação e imobiliária.

2.2. Objetivos e questão de investigação

Como objetivo geral, esta investigação procura verificar se a fidelização de clientes garante a continuidade de uma empresa e responde à seguinte questão de investigação:

- Será a fidelização dos clientes indispensável à continuidade da empresa?

Daquele objetivo geral, derivam outros de natureza intermédia, a saber:

- Clarificar a importância da fidelização de clientes na empresa estudada.
- Compreender os benefícios da fidelização de clientes na empresa

pesquisada.

- Aprofundar as causas de satisfação e/ou insatisfação dos clientes face aos serviços da empresa estudada.

- Analisar/abordar os motivos que levam os clientes a fidelizarem-se à empresa pesquisada.

2.3. Objeto de estudo

O objeto de estudo são as práticas da fidelização, através da explicitação das realizações práticas da empresa Decisões e Soluções. Para que o cliente se fidelize, a organização deve manter com este um bom relacionamento, porque são os clientes que compram os seus produtos e serviços. Os clientes fidelizados ajudam a garantir o lucro, porque compram mais, pagam preços mais elevados e trazem novos negócios.

2.4. Sujeitos do estudo

A pesquisa tem como sujeitos de estudo: 5 diretores comerciais e 1 coordenador das seis agências escolhidas da empresa Decisões e Soluções. Como referem Quivy e Campenhoudt (2005, p.11), eles são os interlocutores privilegiados, “pessoas que, pela sua posição, ação ou responsabilidade, têm um bom conhecimento do problema”. Ou seja, devido à posição que ocupam na empresa, estes sujeitos de estudo tem poder de decisão na área comercial, estão sempre em contacto com os clientes e encaram as práticas de fidelização como um meio para o sucesso da empresa.

Este estudo não tem como finalidade ser representativo de uma determinada população, assim, o critério de seleção dos sujeitos de estudo foi o da proximidade geográfica.

Por conseguinte, foram seleccionadas seis agências da empresa Decisões e Soluções pela conveniência do entrevistador para deslocar-se às instalações das mesmas.

Foram contactados, 5 diretores e 1 coordenador da agência Decisões e Soluções, nas seguintes agências:

- Agência de Odivelas – Colinas do Cruzeiro 1: entrevistado 1 (E1) – Francisco Simões.
- Agência de Alverca: entrevistado 2 (E2) – João Faria.

- Agência do Alto dos Moinhos: entrevistado 3 (E3) – Cláudia Pires.
- Agência da Ramada – Jardim da Amoreira: entrevistado 4 (E4) – Vera Tavares.
- Agência do Parque das Nações: entrevistado 5 (E5) – João Oliveira.
- Agência de Entrecampos: entrevistado 6 (E6) – Tiago Martins.

2.5. Instrumentos de recolha e técnicas de análise de dados

As técnicas de recolha de dados debruçam-se sobre documentos e entrevistas semiestruturadas. Segundo Bogdan e Biklen (1994, p. 135), “nas entrevistas semiestruturadas fica-se com a certeza de se obter dados comparáveis entre os vários sujeitos”. Para os autores, as entrevistas têm como vantagem oferecer ao entrevistador uma variedade de temas, permitindo, assim, ajustar o conteúdo destas. Assim, o instrumento de recolha de dados utilizado foi a entrevista semidiretiva complementada por documentos que a própria empresa disponibilizou.

A análise das entrevistas será, conforme preconiza Bardin (1979), principalmente temática. Segundo a autora, existem duas análises: a primeira é frequencial e quantitativa, sendo a unidade de recolha de dados o objeto. Por conseguinte, a segunda análise é transversal: as entrevistas serão recortadas à volta de cada tema-objeto, ou seja, tudo o que é declarado pelo entrevistado é escrito numa ficha independentemente do momento da afirmação. A última análise contém quatro dimensões: dimensão I: a origem do objeto, que inclui doze categorias temáticas, particulares umas das outras; dimensão II: a implicação face ao objeto, a maneira como o entrevistado responde deve obedecer ao sentimento de que está a participar; dimensão III: a descrição do objeto, esta deve ser reveladora e conter três objetos – a estética, a funcionalidade e valor mercantil – e dimensão IV: o sentimento face ao objeto, que pode ser positivo ou negativo.

Com vista a orientar as entrevistas, procedemos à elaboração de um guião (ver Anexo I), constituído por vários blocos que pretendem estruturá-la, a saber:

1. Bloco introdutório de apresentação do entrevistador e caracterização e motivação do entrevistado;

2. Bloco sobre a empresa e os clientes, visando entender a relação destes com a empresa e compreender as causas da satisfação e/ou da insatisfação;
3. Bloco relativo à fidelização e à satisfação com o objetivo de compreender os benefícios da fidelização e a entender os motivos que conduzem o cliente a se fidelizar a empresa;
4. Bloco sobre os serviços, com a finalidade de entender os serviços disponibilizados e fazer comparação dos mesmos.

A entrevista terminou com um período de agradecimentos.

3. Apresentação e análise de dados

Neste capítulo, expõem-se os resultados, as interpretações e as inferências da análise realizada. Assim, procedeu-se a um tópico inicial para a caracterização da empresa de estudo, seguido de um conjunto de subcapítulos referentes às entrevistas executadas. Optou-se por organizar a análise em quatro blocos: no primeiro bloco, consta a legitimação da entrevista, o segundo bloco, é relativo a agência, a fim de a conhecermos, o terceiro refere-se à empresa e aos clientes, o quarto à fidelização/satisfação e, por último, o quinto bloco aos serviços prestados pela empresa.

O fator da legitimação da entrevista para os entrevistados contempla a formação académica, a formação profissional e a sua responsabilidade na empresa.

De seguida, analisou-se a agência e neste sentido investigou-se três aspetos: o número de subagentes, a sua caracterização, face a dimensão e o número de subagentes e a evolução da atividade, no curto e no médio/longo prazo.

Face às análises efetuadas, procedeu-se à investigação da relação da empresa com os clientes. Neste sentido, extraiu-se informação sobre: a dependência da empresa face aos clientes; a importância de os conhecer; o tipo de clientes que a empresa pretende conquistar e manter; o que a empresa faz para manter o contacto com os clientes; as causas de satisfação e insatisfação dos clientes (e se utilizam algum meio para evitar a insatisfação dos clientes); as dificuldades com que se deparam no contacto com os clientes; se compreendem as necessidades e expectativas dos clientes; quais os objetivos estratégicos para cativar mais clientes e, em caso de necessidade, onde procuram conselhos.

Com o propósito de analisar a problemática da fidelização e da satisfação dos clientes, investigou-se de que forma a fidelização do cliente é importante para a empresa; se a rentabilidade gerada é atribuída à empresa porque tem clientes fiéis; se a empresa utiliza alguma ferramenta para medir a satisfação do cliente; o que a empresa faz para fidelizar os clientes e se tem em prática algum programa de recuperação de clientes inseguros ou perdidos.

Posteriormente, estudou-se o serviço prestado pela empresa. Investigaram-se, assim, os produtos utilizados, o mais usual e o menos utilizado, o mais vantajoso e o menos vantajoso, o mais simples e o mais complexo. Procurou-se saber se os serviços utilizados pela empresa têm sido consequência das suas sugestões; se esta considera a qualidade de serviço importante; como procede a empresa quando o serviço falha e o cliente fica insatisfeito; se os serviços fornecidos pela empresa são cruciais para a continuidade dos clientes e o que a diferencia das outras empresas.

3.1. Caracterização dos serviços da empresa em estudo

De acordo com os entrevistados, a Decisões e Soluções é uma empresa nacional que presta um serviço de aconselhamento personalizado e independente, a particulares e empresas, com soluções de 360º em termos de compras, vendas, arrendamento de imóveis, crédito bancário, seguros, obras de remodelação e construção de casas.

O entrevistado seis referiu “ (...) lema da empresa são as soluções a 360º, nós oferecemos aconselhamento na área financeira a nível dos seguros, financiamento, imobiliário e gestão de obras”. O entrevistado dois também referiu os 4 serviços “Financeira, consultoria financeira, mediação de seguros, todo o tipo crédito, leasing, seguros, reestruturação... Parte das vendas (compras, arrendamento, obras,..) (...)” (E6).

1. A área de Consultoria Financeira, garante condições para financiar os objetivos e as necessidades dos clientes, concedendo:

- Serviço de aconselhamento;
- Crédito à habitação;
- Crédito à Construção, Reconstrução e Ampliação de Imóveis;
- Crédito Pessoal;
- Crédito ao Consumo;
- Crédito Consolidado;
- Crédito Automóvel;
- Cartões de Crédito;
- Cartões de Saúde;
- Crédito Espaço Comercial;
- Leasing Imobiliário e Mobiliário;
- Factoring, Renting e ALD;
- Financiamentos a empresas;
- Aplicações Financeiras.

2. Ao nível da Mediação de Seguros, medeiam todo o tipo de seguros, nomeadamente:

- Seguros de Vida;
- Seguro de Saúde;
- Seguro Automóvel;
- Seguro de Acidentes Pessoais;
- Seguro Multirriscos Habitação;
- Seguro Multirriscos Comercial;
- Seguro de Acidentes de Trabalho;
- Entre outros.

3. Na Mediação Imobiliária, dispõem:

- Imóveis com financiamento até 100%;
- Imóveis com desconto;
- Imóveis de luxo;
- Imóveis para venda e arrendamento.

4. Na Mediação de Obras, fazem-se pequenas obras e grandes remodelações. A Decisões e Soluções trabalha com empresas credíveis e consegue os melhores preços, com garantida de qualidade.

3.2. Formação académica e experiência profissional dos sujeitos

Por forma a investigar a contribuição da formação e experiência profissional dos entrevistados para o tema estudado, começou-se por conhecer as habilitações académicas e a experiência laboral dos mesmos.

Neste sentido, o entrevistado um afirmou ter a antiga 4º classe afirmando “ (...) 4º classe” (E1). O entrevistado quatro referiu ter terminado o secundário em Humanidades “12º Ano em Humanidades” (E4).

Os entrevistados dois, cinco e seis têm a licenciatura em diferentes áreas de gestão e referiram “Economia. Nova de Lisboa” (E2), “Licenciatura em Auditoria” (E5) e “Tenho licenciatura em Gestão de Marketing” (E6).

No entanto, o entrevistado três estendeu a sua formação com um mestrado na mesma faculdade e referiu “Economista. Faculdade Nova de Lisboa e mestrado em Economia na Nova de Lisboa” (E3).

Com base na informação recolhida sobre a formação académica, analisou-se qual a postura dos mesmos face à formação profissional.

Os entrevistados dois, três e seis demonstraram que sempre trabalharam na área comercial dizendo “Trabalhei inicialmente na área direcionado com as vendas (...) na indústria farmacêutica, a cerca de 1 ano e 7 meses (...) ingressei nas Decisões e Soluções” (E2), “Fui consultora empresarial” (E3) e “Tenho experiência na área comercial, foi sempre a minha área de atuação (...)” (E6).

Os entrevistados um e quatro têm uma experiência profissional bastante diversificada,

Tendo referido “Comecei a trabalhar com 13 anos na carreira de automóveis durante 25 anos, cheguei a diretor geral (...) fui consultor financeiro durante 4 anos (...) coordenador regional na sede (...) diretor da agência a 1 ano e meio (...)” (E1) e “ (...) fui consultora informática (...) contacto center, já estive num departamento

de apoio ao cliente (...) já trabalho à cerca de 14 anos e estou na Decisões e Soluções a 2 anos e meio mais ou menos” (E4).

No entanto, o entrevistado cinco afirmou que sempre foi empresário e disse “Sou empresário” (E5).

Em relação ao cargo que os entrevistados ocupam e as suas responsabilidades na empresa, os entrevistados um, três, quatro e cinco são os diretores da empresa e tem como função fazer de tudo um pouco, tais como segundo algumas palavras dos entrevistados:

“ (...) assegurar que a agência tenha bons resultados e as que estão ligadas a agência também (...) desenvolver a expansão da equipa, acompanhamento e formação para além de linear a estratégia e implementar” (E1), “dar apoio aos consultores (...) continuamos a fazer recrutamento para aumentar a equipa, no fundo acabamos por ter funções um bocadinho transversais (...)” (E4) e “ (...) Gera equipas, faz alguns negócios...” (E5).

O entrevistado seis é diretor comercial e tem como responsabilidade segundo as suas palavras “ (...) gerir uma equipa, bem como angariação de negócios para a empresa”, enquanto que, o entrevistado dois citou que é coordenador da “ (...) imobiliária (...) e a parte financeira (...)” (E2).

Com isto, conclui-se que todos os entrevistados apresentaram um elevado grau de especialização, não só pelos cargos que ocupam, mas também, pela formação académica que demonstraram possuir.

3.3. Conhecer a agência

Procurou-se conhecer um pouco a agência, assim como a relação funcional dos subagentes.

A agência do entrevistado um tem 4 subagentes “ (...) 4” (E1) e as agencias dos entrevistados quatro e cinco têm o mesmo número de subagentes afirmam ter 5 “ (...) 5” (E4).

As agências com maior número de subagentes são as agências dois, três e seis, tendo referido “ (...) 8 e 3 consultores que estão a iniciar (...) ” (E2), “Cerca de 15 (...) ” (E3) e “ (...) 18” (E6).

A agência com maior número de subagentes é a agência de Entrecampos, do entrevistado seis e a com menos número de subagentes é a de Odivelas - Colinas do cruzeiro 1, a do entrevistado um.

Face a dimensão e o número de trabalhadores os entrevistados caracterizaram a agência de diferentes modos. O entrevistado um caracterizou a agência como estando numa fase de reestruturação e que pretendem aumentar o número de subagentes e afirmou “Uma agência que está neste momento em processo de reestruturação, que pretende aumentar o número de pessoas ou subagentes, neste caso” (E1).

As empresas dos entrevistados dois e quatro estão numa fase de crescimento e referiram que também pretendem aumentar o número de consultores de forma a aumentar o número de clientes, eles referiram “Número médio, nós queremos ter mais alguns consultores (...) ela esteve aberto na Malvarosa mas depois fechou e quem abriu na Malvarosa é uma das pessoas que está agora aqui (...) Aqui foi criado desde o zero (...) por isso, estamos numa fase de crescimento a nível de mercado, apesar de termos muitos clientes que transitaram, que continuam fieis a Decisões e Soluções e mantemos, mas estamos a tentar aumentar o número de clientes” (E2) e “É uma agência que ainda está em crescimento, tem um grande potencial, no entanto, sabemos que é necessário aumentar a equipa para chegarmos a mais clientes, a mais negócios (...) ” (E4).

O entrevistado três define a agência como sendo “Dinâmica” (E3), O entrevistado cinco referiu que a agência dentro da média e disse “Está dentro da média das agências da Decisões e Soluções, está equilibrada” (E5) e o entrevistado seis afirma que a agência “ (...) é uma micro empresa” (E6).

Pretendeu-se saber sobre a evolução da atividade no curto, médio e longo-prazo da agência e as respostas foram basicamente, positivas.

O entrevistado um referiu que apesar ter havido uma estagnação na altura em que saiu, a empresa agora está a crescer, ele afirmou “ A evolução numa fase inicial foi muito boa (...) depois com a minha saída houve alguma estagnação e neste

momento estamos novamente em processo de crescimento e toda esta reestruturação que estamos a fazer e lançamento do projeto do imobiliário, que é um projeto relativamente recente, com muitas boas expetativas relativamente no futuro” (E1).

Nas empresas dos restantes entrevistados a evolução tem sido positiva, eles disseram “Neste momento, a evolução tem sido muito grande. Basicamente, estamos a começar do zero e todos os meses tem de haver uma evolução, um crescimento a nível de clientes, a nível de faturação, apesar do nível faturação, por vezes, é um pouco instável (...) mas, a nível de faturação é diferente, mas o objetivo é evoluir até chegar a um ponto que achamos que é o ponto estável e para manter” (E2), “Não sei como é a longo-prazo, porque está cá a dois anos e meio. Tem tido uma evolução positiva e crescente/exponencial” (E3). O entrevistado quatro refere que no começo foi confuso, mas agora estão mais a vontade em relação ao conhecimento e disse “O início foi uma fase de adaptação e descoberta, porque são várias áreas de negócio, são áreas muito distintas e foi necessário adquirir conhecimento em cada uma dessas áreas para podermos estar confortáveis para passar a informação para os clientes, dar maior apoio e responder as questões que nos aparecem no dia-a-dia (...) Foi um bocadinho adaptação (...) Neste momento, (...) já estamos mais seguras do conhecimento que temos e sabemos que todos os dias haverá uma coisa a aprender (...)” (E4).

O entrevistado cinco afirmou que estão dentro do objetivo e referiu “Está dentro do objetivo. Não é um objetivo muito ambicioso, mas tem-se cumprido os objetivos que têm sido propostos para a agência à médio e longo-prazo” (E5). E o entrevistado seis diz que a agência tem sido favorável e referiu “Tem sido bastante favorável” (E6).

3.4. A empresa e os clientes

De forma a compreender a opinião dos entrevistados em relação à dependência da empresa face aos clientes, observou-se que esta é total. Segundo os entrevistados, sem os clientes a empresa não existiria, não teria rendibilidade, eles referiram “ (...) não há razão de existirmos” (E1), “ (...) a empresa não tinha negócio” (E5) e “ (...) nós não faturamos” (E6).

O entrevistado quatro referiu que os clientes são a maior referência, porque estando eles satisfeitos, acabam por recomendar os serviços a outros clientes “sem

clientes não tínhamos a empresa: só funciona se tivermos clientes, clientes satisfeitos, porque no fundo acaba por ser maior referência que temos. A maior publicidade que temos é quando o cliente está satisfeito com os nossos serviços acaba por recomendar o nosso serviço a outros clientes” (E4). E os entrevistados dois e três foram da mesma opinião, disseram que sem os clientes a empresa não existiria.

Pretendeu-se compreender a importância dos clientes para a empresa e todos os entrevistados referiram ser relevante a empresa conhecer os seus clientes. Segundo o entrevistado um, só esse conhecimento é que permite que se consiga servir os clientes, ir ao encontro das expectativas destes, percebendo as suas necessidades, os seus gostos, fidelizando-os “quanto melhor os conhecer, melhor posso servir (os clientes), (...) melhores serão os contatos de fidelização, o negócio em si, (...) para poder superar as suas expectativas” (E1).

O entrevistado três referiu a importância de ouvir os clientes, procurando detetar, mesmo nas entrelinhas, as suas reais necessidades, com vista a supri-las, estreitando ligações e fidelizando-os: “só ouvindo bem os clientes é que conseguimos colmatar as suas necessidades, porque nós não somos uma empresa que infligimos coisas e os clientes nem sempre conseguem expressar-se com palavras. Por isso, é fundamental ouvi-los e corresponder às suas necessidades” (E3).

O entrevistado quatro mencionou igualmente a relevância de conhecer o cliente, porque só quando a empresa detém esse conhecimento é que o cliente se sente verdadeiramente único, recebendo um tratamento individualizado e capaz de marcar a diferença relativamente a outras: “ (...) cada cliente é um cliente, cada caso é um caso e, ainda que haja condições genéricas, há sempre alguma coisa que diferencia aquele cliente específico” (E4).

A este propósito, o entrevistado cinco acrescentou: “quanto melhor conhecermos os clientes, melhores soluções podemos apresentar-lhes” (E5) e o entrevistado seis afirmou que, só após a identificação das necessidades destes, se torna possível “colocar (...) os benefícios dos (...) produtos de forma a realizar o negócio” (E6).

Em relação ao tipo de clientes que a empresa pretende conquistar, os entrevistados um, dois, três e cinco manifestaram o desejo de conquistar todos os clientes. O entrevistado um mencionou que os clientes com melhor capacidade económica são os mais importantes, embora não equivalha à estratégia da empresa essa seleção, estando esta recetiva a todo o tipo de cliente: “claro que o objetivo será conquistar clientes com melhor capacidade económica (...). No entanto (...), trabalhamos com todo o tipo de clientes” (E1). O entrevistado dois acrescentou que essa abertura compreende tanto clientes particulares quanto coletivos: “o objetivo é ter todo o tipo de cliente, desde o particular ao cliente empresa, desde o particular mais pequeno até um grande cliente, não fazemos diferenciação. A nível de clientes, todo o cliente é importante para nós. Não temos um tipo de cliente alvo” (E2).

Na agência em que opera o entrevistado quatro, a atenção está mais focada para conquistar os clientes particulares, por promoverem, a ver deste, mais negócios: “o nosso alvo maior tem sido os clientes particulares. A nível empresarial, temos alguns clientes, mas mais micro e pequenas empresas. O cliente particular tem sido uma aposta maior, porque consideramos que, se for bem trabalhado, tem um grande potencial de negócios” (E4).

O entrevistado seis refere que, na agência em que exerce funções, pretende-se conquistar sobretudo os clientes com capacidade financeira que lhes permita entrar nas quatro áreas de atuação da empresa: “clientes (...) que, a nível financeiro, tenham um nível das necessidades, (...) a nível da imobiliária, aplicações financeiras, seguros, financiamentos (...)” (E6).

Em relação aos tipos de clientes que a empresa pretende manter, obtiveram-se respostas variadas. Para o entrevistado um, privilegiam-se “todos aqueles que não nos tratam mal” (E1). O entrevistado três quer manter “os bons” (E3) e o entrevistado seis os “que tenham maior liquidez financeira” (E6). Os restantes entrevistados manifestaram o desejo de manter todo o tipo de clientes.

Para Kotler e Armstrong (1998), uma das melhores formas de manter clientes passa por lhes oferecer muita satisfação e valor. De acordo com Brown (2000), determinar um contacto direto, fazer as perguntas certas e ser um bom ouvinte, constituem requisitos que proporcionam à organização saber as motivações dos seus clientes, colaborando assim para a determinação de um laço de confiança. Ao nível do contato com os clientes, tentou-se então saber se a empresa investe

esforços nesse sentido. Através das respostas dos entrevistados, observamos que à exceção do entrevistado um, todos os outros mantêm um contato regular com os clientes. O entrevistado um referiu ter mantido pouco contato com estes, em razão de a empresa se encontrar, no momento, em reestruturação. Essa reestruturação compreende, contudo, a implementação de um novo sistema SRM que irá permitir o contacto regular com os clientes, que, de acordo com o entrevistado um, “é fulcral no futuro e estabilidade da empresa” (E1).

De acordo com Stegemann (2002), uma das formas que a empresa possui para diferenciação perante os concorrentes consiste em ter uma base de dados dos clientes. Na empresa dos entrevistados dois e seis, existe essa base de dados, já na do entrevistado três, mantêm o contato com os clientes por telefone e por e-mail. Este salientou que a maioria das vezes são os clientes que entram em contato e que a empresa gosta de dar ao cliente o espaço de que ele necessita, para não se sentir pressionado. O entrevistado quatro referiu enviar aos clientes lembretes no dia de aniversário, épocas festivas, entre outros. O entrevistados dois e cinco também usam o telefone e o e-mail para divulgarem campanhas e promoções junto dos clientes.

Tal como afirma Bitner (1995), a satisfação do cliente promove a confiança entre o cliente e a empresa que fornece o produto ou serviço. A este propósito, o entrevistado um referiu as causas de satisfação do cliente como sendo “ir ao encontro das suas expetativas e de preferência superá-las, demonstrar uma postura profissional, responsável e, acima de tudo, de confiança” (E1).

Para o entrevistado dois, existem duas causas de satisfação: “conseguir aquilo que o cliente procura, (...) demonstramos ao cliente que fizemos tudo por tudo para o conseguir e que o nosso empenhamento é total” (E2). De acordo com o entrevistado três, estas são “sentir-se bem aconselhado e acompanhado, a transparência na informação que é facultada e a liberdade que lhe é dada na tomada de decisão” (E3). O entrevistado quatro salientou: “ (...) tratar o cliente como único faz toda a diferença. Depois, tentar ajudar o cliente quando ele realmente precisa. Muitas vezes, nem sempre conseguimos resolver todas as situações (...) ” (E4). O entrevistador cinco enumerou, por seu lado, as seguintes causas de satisfação: “bom atendimento, boas soluções” (E5). O entrevistado seis realçou: “o cliente vem-me dizer que está satisfeito, quando vê a sua necessidade (...) satisfeita (...) ” (E6). Segundo Noyé (1998, cit. por Alves, 2003) conhecer a satisfação do cliente permite

à empresa medir a eficácia dos seus atos com vista a melhorá-los, o que faz com que o cliente note que a empresa está disposta a satisfazê-lo.

Em relação às causas da insatisfação, o entrevistado um referiu: “não corresponder aquilo que de certa forma afirmamos. Temos que (...) passar sempre uma informação válida, cumprir com os prazos (...) ser célebres na resposta” (E1). O entrevistado dois e o entrevistado quatro explicitaram as mesmas causas de insatisfação: “o cliente não tem uma solução e as vezes (...) vem ter connosco como um último recurso, quando não o conseguimos salvar fica insatisfeito” (E2), “há situações que nos são alheias (...) e não depende de nós essa solução (...)” (E4). O entrevistado três referiu como causa de insatisfação “nem sempre ter o produto de acordo exatamente com o que o cliente procura” (E3). O entrevistado cinco afirmou desconhecer essas causas. O entrevistado seis mencionou: “ (...) falharmos os prazos de resposta (...)” (E6).

Em relação aos meios utilizados para evitar a insatisfação, o entrevistado um referiu usar somente a postura profissional e revelou que, na empresa dele, apostam muito na formação. O entrevistado dois refere o contato telefónico como um meio de evitar a insatisfação: “ (...) é uma maneira de dar um feedback muito próximo ao cliente, [de] que tudo está a ser feito no processo, de modo a que ele não pense que o processo está na gaveta (...) o cliente tem de perceber o que está a ser feito passo a passo (...)” (E2). O entrevistado três revelou que, na sua empresa, utilizam os questionários de satisfação “ (...) para tentar ver pontos a melhorar” (E3). O entrevistado quatro mencionou a importância de demonstrar disponibilidade e recetividade: “tentamos sempre ajudar, (...) mostramos a nossa disponibilidade e a nossa abertura para que o cliente fale connosco e nos apresente as situações nas quais necessita de ajuda (...)” (E4). Enquanto estratégias para melhorar a satisfação, o entrevistado cinco realçou “servir bem” (E5) e o entrevistado seis referiu estas funcionam como um “ (...) meio de controlo de produtividade” (E6).

Entre as principais dificuldades com que os entrevistados se têm deparado no contato com os clientes, o entrevistado três refere-se a dificuldades a nível de disponibilidade, sobretudo no tocante a “ (...) clientes novos (...) nem sempre estão disponíveis para nos ouvir” (E3).

Os entrevistados um e dois também sentem esta dificuldade, bem como constataam alguma inércia na recolha de informação: “ (...) a nível dos seguros, [...] conseguimos obter informação para fazer estudo gratuito com o objetivo de gerar poupança. Muitas vezes, é difícil que [o cliente] tenha iniciativa de dar a informação, de passar o documento para fazer essa análise” (E1); “uma das principais dificuldades inicialmente é: os clientes são poucos fechados a nível de recolha de informação, recolha de documento para o processo, complicam um pouco, porque têm receios, inicialmente, em dar os dados pessoais (...)” (E2).

Já os entrevistados quatro, cinco e seis sentem que a confiança dos clientes é a principal dificuldade. O entrevistado quatro refere que os clientes são demasiado seletivos na informação que assimilam e o entrevistado seis sente muita retração no setor de investimento: “ (...) às vezes, nós estamos a dar a informação sobre determinado assunto ou sobre determinado produto, mas as pessoas retêm a informação que estão mais abertas para receber (...) ” (E4); “em toda área financeira, os clientes estão um bocado retraídos, ainda a nível do setor de investimento (...) as pessoas não veem com bons olhos uma aplicação financeira, preferem guardar o dinheiro” (E6).

Na senda da perspetiva de Grönroos (1984), os entrevistadores consideraram crucial que empresa procure compreender as necessidades e expetativas dos clientes. A este propósito, o entrevistado um referiu: “temos que compreender, é obrigatório, se não compreendermos, temos que questionar (...) ” (E1). O entrevistador dois salientou que esta compreensão do cliente constitui uma das prioridades da empresa: “ (...) é por isso, normalmente, que estamos cá, para dar respostas (...) ” (E2). De mesma forma entrevistador três realçou a relevância de “tentar perceber ao máximo quem são (os clientes), o que precisam e tentar arranjar a melhor alternativa para as suas necessidades” (E3). O entrevistador quatro acrescentou que, além de procurar conhecer as expetativas dos clientes, outra das prioridades da empresa reside na transparência: “ (...) tentamos fazer transparecer logo de imediato dificuldades que possam surgir em algum processo, alguma situação, temos que alertar ao cliente para isso, (...) para evitar desilusões” (E4). O entrevistador cinco realçou que é esse conhecimento do cliente que permite à empresa oferecer-lhe o produto mais adequado às suas necessidades. Para ele, “

(...) o cliente pede sempre uma solução barata, uma solução económica e nós temos tudo isso para oferecer aos clientes” (E5). O entrevistado seis destacou a importância da formação dos colaboradores para a compreensão do cliente: “ (...) tem a ver com a formação e com perfil de pessoas que são contratadas aqui para trabalhar connosco. Acreditamos que, sem se fazer uma boa qualificação do cliente, (...) não conseguimos ter sucesso nas vendas, ou seja, pode eventualmente vender-se um produto, mas não vende mais, e isso não é o interesse da empresa” (E6).

De acordo com os entrevistados, os objetivos e estratégia das respetivas empresas relativamente a cativar mais clientes são variadas. Para o entrevistado um, “o objetivo da empresa é, essencialmente, fidelizar e criar um modelo de fidelização de clientes que permita assegurar que os clientes sempre que precisam de repetir uma compra, dentro das áreas que nós trabalhamos, que nós sejamos a primeira opção. Com isso, vamos garantir, também, que nos possam referenciar a outros clientes. Depois, temos duas formas de captar novos clientes, para além dessa, que é nós abordarmos os clientes diretamente na rua, dar-mo-nos a conhecer, apresentarmos-nos, oferecermos os nossos serviços (...) A outra forma de captar clientes é através da publicidade, net, redes sociais, folhetos, email-marketing, porque fazem crescer a carteira de clientes da empresa e aumentar a rentabilidade da empresa e dos seus subagentes” (E1). Por seu lado, o entrevistado dois referiu: “o nosso objetivo para cativar clientes é deixar todos os clientes satisfeitos. (...) Um cliente satisfeito vai recomendar-nos a mais clientes, utilizando a pirâmide invertida ” (E2). Para o entrevistado três, o principal objetivo é manter os clientes já existentes: “o importante é manter o que já temos. E os novos clientes são recomendações dos clientes atuais, são clientes que nos dão espaço e tempo para nos ouvir e confiam em nós. Há outros tipos de estratégia adaptadas para os outros, Facebook, divulgações de lista de e-mail com publicidade direcionada” (E3). De acordo com o entrevistado quatro, é preciso: “tratar o cliente como único, perceber as necessidades e expectativas de cada cliente e apresentar-lhes as soluções ajustadas para cada caso” (E4). O entrevistado cinco colocou em relevo a estratégia de passa-palavra, mencionando: “ (...) um cliente satisfeito traz outro cliente para que fique também satisfeito (...) ” (E5). Para o entrevistado seis, é necessário “ (...) cativar clientes ou novos clientes (...), mostrar a qualidade dos serviços (...) e (...) dos produtos” (E5).

Exceto o entrevistado cinco, que na procura de conselhos só recorre à Direção Geral, os restantes entrevistados recorrem também à coordenação regional, aos parceiros e trocam conselhos entre si. A este propósito, o entrevistado um mencionou: “uma das vantagens de nós trabalharmos em rede é partilharmos boas e más práticas num negócio específico. (...) Também, costumo falar com colegas de agência, com parceiros; conhecer outras vivências é sempre importante” (E1). O entrevistado dois partilhou desta opinião: “um sítio onde procuramos é entre nós, há sempre uma conversa para perceber se alguém tem uma resposta para aquilo que nós precisamos. Infelizmente, não conseguimos dominar tudo, quando nenhum de nós tem a resposta, existem, a nível da estrutura da Decisões e Soluções, coordenadoras que nos dão bastante apoio e que normalmente conseguem responder, se não, temos os parceiros aos quais recorreremos muito rápida e facilmente” (E2). O entrevistado três afirmou pedir conselhos “a colegas da área, a parceiros da área na internet. São pessoas conhecedoras e facilmente conseguem ajudar, isto a níveis operacionais” (E3). A respeito das vantagens da rede, entrevistado quatro acrescentou: “ (...) acabamos por ter um suporte diferente do que se tivéssemos numa agência totalmente independente” (E4). O entrevistado cinco referiu: “procuro (conselhos) no meu master, porque normalmente, são eles que têm as melhores soluções” (E5) e o entrevistado seis disse: “ (...) mesmo junto da direção geral da empresa e também junto das coordenações que existem procuramos aconselhar-nos quando existe alguma dificuldade ou alguma dúvida” (E6).

3.5. Fidelização/ satisfação

Segundo Sablayrolles (1999), uma das formas de a empresa fidelizar um cliente passa por aconselhá-lo, ser reativa e proativa. A fim de perceber a sua opinião, perguntou-se aos entrevistados que importância tinha para eles a fidelização e todos a consideraram fundamental. Para o entrevistado um, “é fundamental, porque, primeiro, está mais provado que custa muito mais angariar um novo cliente do que fidelizar os que temos (...). Depois, é muito mais fácil fazer um novo negócio com um cliente que já temos em carteira do que com novo cliente, assim, como é mais fácil fazer negócio com um cliente que vem referenciado por outro cliente já existente” (E1).

Efetivamente, de acordo com Parasuraman et al (1994, cit. por Alves, 2005), vários estudos demonstram que a retenção de clientes existentes acaba por se revelar mais vantajosa do que angariação de novos clientes.

O entrevistado dois também partilhou desta opinião “ (...) um cliente fidelizado é o cliente que nos dá menos trabalho (...) ” (E2). O entrevistado três sublinhou igualmente a imprescindibilidade da fidelização: “ (...) são os clientes que nos trazem novos clientes. Clientes satisfeitos trazem novos clientes” (E3). O mesmo afirmou o entrevistado quatro, ao referir: “um cliente fidelizado é um cliente para a vida, além de que traz muito mais clientes. Acaba por proposta de uma concorrente nossa, alguma solução que lhe seja apresentada, (...) ser quase o nosso cartão-de-visita. Um cliente que esteja fidelizado, mesmo que tenha alguma confiança em nós e estando fidelizado na nossa agência, vai ter sempre o cuidado de nos contactar, (...) para saber se alguma coisa que nós possamos fazer para acompanhar, nomeadamente, na questão do preço (...) ” (E4). O entrevistado cinco acrescentou: “ (...) temos várias soluções e se conseguirmos manter (o cliente) fidelizado, sempre que ele precisar de alguma coisa, é a nós que nos contacta” (E5), e o seis afirmou “ (...) o cliente fidelizado, sempre que tiver uma necessidade, recorre a nós e não vai à concorrência” (E6). De acordo com Siebel (2002), os clientes fiéis as organizações durante vários anos são os que, normalmente, falam sobre ela a famílias e amigos. A fidelização de clientes ajuda a organização a proteger-se de potenciais concorrentes.

Como podemos verificar através das respostas dadas pelos entrevistados, existe um consenso sobre a importância da fidelização, tais como:

- Permite o maior nível de fidelização de clientes atuais;
- Traz novos negócios;
- Facilidade nas operações;
- Permite a criação de novos clientes a partir dos clientes atuais;
- Permite proteger clientes atuais contra as investidas da concorrência;
- Ajuda a manter os clientes a longo prazo.

Em relação à rentabilidade gerada pela empresa, observou-se que, para os entrevistados dois, três, cinco e seis, os clientes fidelizados desempenham aqui um papel cimeiro porque, “quanto maior número de clientes fiéis (tem), mais estável é a

empresa” (E2). No entanto, para os entrevistados um e quatro, a rentabilidade gerada pela empresa não advém somente deste fator.

Medir a qualidade e a satisfação do cliente concorre para a promoção de um sentimento de realização e cumprimento na organização, proporciona um bom padrão de desempenho e clarifica o que se deve fazer para melhorar e como, motivando os colaboradores para alcançarem produtividades elevadas (Gerson, 2001).

Procurou-se saber se as empresas dos inquiridos dispunham de alguma ferramenta para medir a satisfação dos clientes. Apurou-se que apenas metade (três das seis empresas) possuíam essas ferramentas e, mesmo assim, não eram usadas em pleno. Por exemplo, o entrevistado dois referiu que, na sua empresa, por vezes, procuram fazer inquéritos de satisfação, mas não a todos os clientes.

Perguntou-se aos entrevistados o que faziam para fidelizar os clientes e eles responderam: “tratamo-los bem” (E1), afirmou o entrevistado um, e “nada, além de servir bem” (E5), respondeu o entrevistado cinco. O entrevistado dois disse: “tentamos fazer o nosso melhor sempre (...)” (E2). O entrevistado três referiu: procuramos que “o cliente (sinta) que nós somos um amigo com conhecimento especializado na área que necessita, em quem confiam plenamente. É fundamental sermos sinceros e honestos” (E3) Para o entrevistado quatro, essa estratégia passa por “tratar o cliente como único e fazer com que ele sinta isso” (E4). Da mesma forma, o entrevistado seis destacou a importância de “um acompanhamento personalizado junto de cada um” (E6).

Em relação à existência de programa de recuperação de clientes inseguros ou perdidos, os entrevistados um, três, cinco e seis referiram que não têm implementado esses programas. O entrevistado um mencionou que, embora ainda não calendarizado, tem esse projeto.

O entrevistado dois sublinhou que, apesar de ainda não terem muito clientes perdidos, dispõem de uma base de dados dos clientes que não renovam as apólices que usam para procurar aferir as razões dessa não renovação. Através da informação da base de dados, o entrevistado referiu “ (...) voltar a falar com o cliente

para perceber se pode voltar a confiar em nós e trabalhar connosco, dar soluções e saber que desta vez seja as melhores soluções” (E2). O entrevistado quatro também tem uma base de dados na sua agência, mas abrangendo somente a área da imobiliária: “ (...) quando existem novos negócios que se podem adequar a determinado perfil de cliente, acabamos por ir buscar à nossa base de dados desses clientes que não ficaram esquecidos, mas não tiveram solução em algum momento anterior (...)” (E4).

3.6. Produtos e serviços

Em relação aos serviços utilizados na empresa, as respostas foram unânimes. Todas as agências entrevistadas utilizam os quatro serviços que, segundo a afirmação dos entrevistados um, dois e seis, correspondem a “mediação imobiliária, consultoria financeira, mediação de seguros e mediação de obras” (E1) e “ (...) aconselhamento na área financeira a nível dos seguros, financiamento, imobiliário e gestão de obras”.

Segundo os entrevistados um, dois e cinco, a mediação imobiliária e de seguros equivalem aos serviços mais usualmente prestados, que contribuem para uma maior fidelização e, por conseguinte, para a estabilidade da empresa.

Além da mediação de seguros e da mediação imobiliária, o entrevistado três referiu a mediação de obras como sendo também um dos serviços mais frequentemente prestados devido a existência de pessoas especializadas nessas áreas e por elas serem complementares tendo dito: “Seguros, obras e imobiliária, porque tem pessoas especializadas em cada uma das áreas e elas são muito complementares” (E3).

Os entrevistados quatro e seis destacaram a mediação de seguros como o serviço com mais clientes “ (...) devido à diversidade de produtos (...) ” (E4), e enfatizou a importância de trabalhar o cliente a 360º, exemplificando: “um cliente que compra casa, normalmente, ou na maioria das vezes vai precisar de crédito (...), aí trabalhamos a consultoria financeira, associada ao crédito, vai precisar de seguro” (E4).

À exceção do entrevistado três, que considerou a consultoria financeira como sendo o serviço menos procurado pelos clientes, para os restantes entrevistados a

mediação de obras correspondia ao serviço menos frequentemente prestado pelas suas empresas porque segundo estes entrevistados a mediação de obras é muito pouco explorado pelos pessoas até mesmo pelos colaboradores e disseram: “ (...) porque é muito pouco explorado, a procura é menor a nível de mercado, os consultores esquecem que ele existe” (E2). A este propósito, o entrevistado quatro referiu: “se calhar (...) não estamos a explorar a área da melhor maneira, ou porque a carteira de clientes que temos, não tem recorrido tanto à obra. Ainda que, cada vez mais, a mediação de obras também seja uma área de futuro, porque as construções novas estão paradas e as antigas precisam de recuperação” (E4).

Em relação ao serviço mais vantajoso, obtiveram-se respostas variadas. O entrevistado um indicou a mediação de seguros, embora tivesse sublinhado que futuramente seria a mediação imobiliária a ocupar esse lugar: “ (...) pela evolução da empresa, a imobiliária vai superar a seguradora” (E1).

Os entrevistados dois e seis apontaram a mediação de seguros (por “ (...) permitir a longo prazo (...) uma estabilidade”) (E2) e a mediação de imobiliária (“porque [...] o rendimento é maior”) (E6).

Para o entrevistado três “depende do ponto de vista, como a fidelização de clientes e alargamento da carteira de clientes: é os seguros; e como rentabilidade: é a imobiliária e obras. Por isso focamo-nos nestes três” (E3).

Os restantes entrevistados identificaram somente a mediação imobiliária como sendo a mais vantajosa por acarretar outras: “ (...) o cliente que vem pela área de mediação imobiliária, normalmente, vai precisar do crédito, se não precisar do crédito, pelo menos dos seguros vai precisar. E quem nos compra a casa sabendo que nós temos um leque de outros serviços, uma casa é uma compra para a vida, se nos confiou a compra da casa, facilmente irá confiar-nos os outros serviços” (E4).

Em relação ao serviço menos vantajoso, também se registaram respostas diferentes. O entrevistado um escolheu “as obras, porque desenvolvemos menos” (E1). O entrevistado dois identificou a mediação de seguros e imobiliária como as menos vantajosas e explicou: “o fato, vender uma casa é mais complicado do que vender um seguro, não se vende uma casa todos os dias, por isso, depende muito das expectativas ao longo prazo. (...) A curto prazo, a imobiliária tem o atrativo da comissão e do rendimento rápido” (E2).

O entrevistado três identificou a mediação de seguros e consultoria financeira a nível de crédito, porque segundo ele são áreas muito trabalhosas e pouco rentáveis tendo dito: “ (...) são áreas que dão muito trabalho e pouca rentabilidade” (E3).

Para o entrevistado quatro, a menos vantajosa é a área de consultoria financeira, explicando “ (...) não é qualquer cliente como antigamente que conseguia ter acesso ao crédito (...)” (E4).

No entanto, o entrevistado cinco não considera nenhuma das áreas como menos vantajosa, referindo que todas as áreas são importantes e disse “todas elas são importantes” (E5). O entrevistado seis identificou a mediação de seguros como sendo a menos vantajosa por existir pouco retorno a nível de rentabilidade e explicou: “os retornos do seguro para a empresa são mais reduzidos” (E6).

Em relação ao serviço mais simples, houve também respostas diversificada. O entrevistado um identificou a consultoria financeira como mais simples, segundo o entrevistado é a área que tem poucas variáveis em termos de análise e onde existe mais parceria com os bancos dizendo: “é a que tem menos variáveis, em termos de análise de clientes, e onde se trabalha em parceria com os bancos” (E1). Os entrevistados dois, quatro e cinco identificaram obras como o serviço mais simples, pois, neste, as empresas acabam por ser, somente, interlocutores e são os parceiros quem trata do negócio. O entrevistado três identifica a mediação de obras e a mediação de seguros como os mais simples, porque segundo o entrevistado as obras não requerem muito trabalho por parte dos colaboradores, mas que outrora, é difícil angariar clientes e indicou seguros porque é fácil a angariação dos clientes, mas que é difícil de trabalhar a nível operacional e referiu “ (...) porque requer (em) muito pouco trabalho da nossa parte, é uma essência exata e com altas rentabilidades, no entanto, é difícil no ponto de vista de angariação de clientes; seguros, porque é muito fácil conseguir com que o cliente adira, é mais fácil de captar clientes. Mas é trabalhosa e difícil de trabalhar, a nível operacional” (E3). Mas, para o entrevistado seis não existe uma área simples, mas aponta os seguros como sendo a área mais vantajosa e refere: “nenhuma delas é muito simples, mas quando a pessoa vê o cliente, percebe a melhor vantagem dos seguros” (E6).

Em relação ao serviço mais complexo, os entrevistados apresentaram também repostas diversificadas. O entrevistado um indicou a mediação de seguros e a mediação imobiliária sendo mais complexas porque segundo ele, cada área tem o seu pormenor e disse “cada uma com os seus pormenores...” (E1).

Os entrevistados dois e cinco identificaram a mediação de seguros como sendo a mais complexa, porque para os entrevistados depende do cliente e também porque requer mais conhecimento por parte do trabalhador: “ (...) porque depende de pessoa para pessoa (E2) e “ (...) porque requer mais especialidade” (E5).

Para o entrevistado três, a mediação de obras e a mediação de seguros são as áreas mais complexas.

Os entrevistados quatro e seis indicaram somente a mediação imobiliária porque, para os entrevistados esta é uma área em que faz um pouco de tudo, tais como vendas, compras credito, encaminhamento dos clientes para o parceiro ideal, tornando-se um processo longo e referiram: “ (...) tratamos da venda ou da compra, tratamos do crédito, temos que encaminhar o cliente para o melhor parceiro da banca” (...) ou seja, acabamos por fazer tudo” (E4). “ (...) acaba por tornar o negócio mais complexo e mais demorado” (E6).

Perante a questão da possível sugestão dos serviços utilizados pela empresa, os entrevistados um, dois e cinco disseram que costumam sugeri-los “ (...) de modo geral” (E1). Os restantes entrevistados responderam não, mas que aconselhariam. O entrevistado quatro salientou que o cliente ao querer os serviços da empresa vai gerar poupança para as famílias devido a multiplicidade de funções e referiu o aconselhamento como sendo muito diferencial daquilo que o cliente procura e disse: “ (...) porque primeiro, gera (muita poupança a muitas famílias, (...) numa única agência, o cliente consegue tratar de vários assuntos e para além de mais um serviço aconselhado é sempre diferente de um serviço que o cliente procura” (E4).

Segundo Cruz e Carvalho (1992), se associado a um mau serviço, um bom produto não tem êxito e vice-versa.. A qualidade de produtos aliada à qualidade de serviços conduzem a satisfação e ao retorno do cliente (Gerson, 2001).

Em relação à qualidade de serviço, todos os entrevistados a consideraram importante: “a qualidade é que define o futuro da empresa, é fulcral. Se tivermos boa

qualidade de serviço, vai ser mais fácil ser recomendada pelos nossos clientes e mais fácil concretizar negócios” (E1); “Serviço sem qualidade não se pode considerar um serviço (...), não tem futuro” (E2); “ (...) só com um serviço de alta qualidade é que se consegue fidelizar clientes e com eles recomendar outros” (E3); “ (...) porque hoje em dia, existe tanta concorrência, só se distingue quem fizer um melhor serviço” (E6).

Em relação à falha do serviço e à consequente insatisfação do cliente, todos os entrevistados afirmaram tomar medidas relativamente a isso, tentam corrigir o problema: “analisamos a situação e, se tiver alguma coisa a corrigir, corrigimos” (E1); “não há um procedimento estabelecido para isso. Há que corrigir o erro para não voltar a acontecer, basicamente, conversa-se com as pessoas em questão e tenta-se melhorar” (E6).

Todos os entrevistados concordaram que os serviços fornecidos se revelam crucial para a continuidade da empresa: “se não tivermos os serviços, não conseguimos ter clientes” (E1), “ (...) A empresa, inicialmente era só financeira, ao longo dos anos vêm aluindo e aumentando o seu leque de ofertas. Todos sabemos que é preciso dar mais serviços aos clientes, de modo a fidelizarmos ainda mais. Nós temos o lema 360º mesmo por causa disso, que é o objetivo, garantir que o cliente 'faz' todo o tipo de produtos connosco, de modo a que não tenha que recorrer a outros profissionais e depois começar a trabalhar com eles todas as outras áreas”. (E2)

No que se refere à questão da diferenciação em relação às outras empresas, os entrevistados um e seis referiram que a Decisões e Soluções tem um serviço muito variado e que Portugal ainda não tem uma empresa com tanta multiplicidade de funções e que se distinguem das outras empresas através da inovação e qualidade no serviço e referiu: “Portugal não tem uma empresa com um leque de serviços tão abrangente como o nosso dentro daquilo que é a cúpula financeira do cliente, nomeadamente, particulares, depois procuramos distinguir-nos dos outros pela inovação e excelência do nosso serviço (...) ” (E1) e “Nós somos uma empresa que juntamos à área de atuação todas as áreas financeiras. Junto da nossa, um cliente que tenha necessidade da área financeira, recorre a nós. Tem um leque de

alternativas e de opções, que há muita poucas empresas conseguem oferecer (...)” (E6)

Assim como o entrevistado um, os entrevistados dois e quatro também referem a qualidade de serviço como sendo um dos fatores que os diferencia das outras empresas e referiram “ (...) o nosso objetivo é sempre prestar um bom serviço, (...) tentar dar o nosso melhor, que o cliente saia daqui satisfeito” (E2) e “A qualidade de serviço que prestamos” (E5).

O entrevistado quatro aponta a forma como lidam com o cliente, a confiança obtida do cliente e a qualidade de serviço prestada são pontos que os diferencia da concorrência. E referiu: “acho que a forma como lidamos com o cliente é a melhor forma de nos diferenciarmos das outras empresas (...) mostramos que pode confiar nos nossos serviços e que nos diferenciamos dos outros pelos serviços que prestamos. Se não for assim, ele vai procurar um outro”.

Conclusão

Neste capítulo, apresentam-se as conclusões da investigação e uma reflexão final, expondo algumas das limitações deste estudo, assim como algumas sugestões para futuras investigações.

1. Conclusões gerais

Com este estudo de caso pretendeu-se analisar o papel da fidelização na viabilidade financeira de uma empresa: o caso da Decisões e Soluções, sendo que, para tal, baseamo-nos na análise em entrevistas realizadas a seis sujeitos de estudo, determinantes para a resposta do objetivo geral e dos objetivos específicos.

Pelas entrevistas, concluímos tratar-se de uma empresa preocupada em solucionar os problemas dos seus clientes, com vontade e perspectivas de futuro, com uma premissa central de proporcionar sempre a maior qualidade possível nos serviços prestados e de continuar a tentar cumprir as suas obrigações. Nas agências analisadas foi encontrada uma estrutura hierárquica interna muito simplificada cujos responsáveis se encontram a exercer a sua função ou várias funções ao mesmo tempo.

Tendo em conta a questão orientadora e o objetivo principal proposto neste estudo, apercebemo-nos que a fidelização de clientes garante a continuidade de uma empresa. Esta conclusão foi reforçada através da análise que se efetuou às seis empresas de estudo. De fato, verificou-se a unanimidade nas respostas dadas pelos entrevistados, relativamente a importância da fidelização.

Neste sentido, considerando que diretor comercial é a pessoa responsável pela tomada decisão no departamento comercial, por se encontrar numa divisão ligada aos clientes e por perceber sobre as práticas de fidelização dos mesmos.

Deste modo, segundo os entrevistados, é fundamental para a empresa fidelizar os clientes, uma vez que, de acordo com o entrevistado um: “ (...) primeiro, está mais provado que custa muito mais angariar um novo cliente, do que fidelizar os que temos, pois mais difícil é e são muito mais os custos” (E1), ou seja, mais facilmente a empresa faz negócio com um cliente que já tenha em carteira, do que

com um novo. A facilidade é maior para a empresa quando um cliente que já vem referenciado por outro, do que com um cliente que se aborde na rua. E um cliente fidelizado é um cliente para a vida toda.

Por outro lado, podemos concluir que fidelizar os clientes acarreta vários benefícios para uma empresa, tais como: maior rendimento; diminuição da oferta de trabalho; crescimento sustentável/sobrevivência, pois são os clientes que suportam uma empresa, sem eles esta não tem razão de existir; criação de novos clientes e novos negócios; redução dos custos promocionais para atrair novos clientes; redução dos custos inerentes ao preenchimento das exigências/requisitos de novos clientes; e evita ou reduz a perda de clientes para à concorrência (Kotler & Armstrong, 1998).

Neste âmbito, investigou-se as eventuais causas da satisfação de um cliente para a empresa e os entrevistados referiram que um cliente sente-se satisfeito quando:

- a empresa vá de encontro e supera as suas expectativas, quando demonstra uma boa postura profissional, responsável e, acima de tudo, de confiança;
- a empresa consegue encontrar o que o cliente procura;
- empresa consegue demonstrar ao cliente que se esforçou e conseguiu fazer de tudo para resolver o seu problema, ou seja, que o empenho foi total;
- o cliente sente que está a ser bem aconselhado e acompanhado pela empresa;
- existe uma transparência na informação que é facultada;
- existe uma liberdade no processo de tomada de decisão;
- a empresa trata-lhe como único;
- a empresa ajuda o cliente sempre que ele necessita;
- a empresa está contactável;
- a empresa tem um atendimento adequado e personalizado; e
- a empresa tem boas soluções na resolução de problemas que possam surgir.

Resumindo, o cliente sente-se satisfeito quando vê as suas necessidades satisfeitas.

Em contraste, para os entrevistados as causas de insatisfação de um cliente podem ser devido a existência de falhas nas afirmações dadas pelo cliente, ou seja, passar uma informação pouco válida, quando não se consegue cumprir com os prazos de resposta ou propostas impostas pela empresa, quando a empresa não consegue resolver os problemas dos clientes e quando a empresa não tem um produto de acordo com o que o cliente procura e não tão agressiva quanto ao da concorrência.

2. Reflexões finais

Perante o contexto atual de globalização, verifica-se uma elevada competitividade entre as empresas, sendo que perante este cenário, torna-se impreterível que as empresas consigam fidelizar os seus clientes promovendo, desta forma, a sua continuidade e crescimento.

Resumidamente: Cliente Satisfeito ⇔ Cliente Fidelizado ⇔ Parceiro de Negócio ⇔ aumento do fluxo de rendimentos e lucros num período de tempo prolongado ⇔ Continuidade da empresa.

Neste âmbito, será pertinente para investigações futuras conseguir alargar a amostra as outras agências e mesmo as outras empresas concorrentes, de modo a contrastar as perspetivas de colaboradores que operem não apenas na área comercial como em outras áreas corporativas. Poder-se-á, por outro lado, diversificar o tipo de instrumentos utilizados, combinando, por exemplo, uma investigação qualitativa com uma quantitativa, mais abrangente, que pudesse possibilitar conclusões mais sólidas e representativas de uma determinada população sobre a satisfação e fidelização de clientes.

A maior dificuldade encontrada esteve ligada à impossibilidade de não serem entrevistados outros diretores das agências da Decisões e Soluções de Lisboa devido a sua indisponibilidade.

Referências Bibliográficas

- Aaker, D. (1994). *Gestión del Valor de la Marca – Capitalizar el Valor de la Marca*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Alberecht, K. & Zemke, R. (1985). *Service America! Doing Business in the New Economy*. Homewood: Dow Jones – Irwin.
- Alves, C. T. (2003). *Satisfação do Consumidor*. Lisboa: Escolar Editora.
- Alves, G. N. C. (2005). *Marketing de Serviços na Educação: Modelos de Percepção da Qualidade*. Porto: IPAM
- Associação Portuguesa para a Qualidade [APQ]. (2012). *Revista Qualidade*, 4. 38-40.
- Antunes, J. & Rita, P. (2007). O Marketing Relacional e a Fidelização de Clientes – Estudo Aplicado ao Termalismo Português. *Economia Global e Gestão*, 2 (XII). 109-132.
- Bank, J. (1998). *A Essência da Gestão da Qualidade Total* (2.^a ed.). Lisboa: Edições CETOP.
- Bardin, L. (1979). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bitner, M. (1995). Building Service Relationships: It's All About Promises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4). 246-251.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.
- Brown, A. (2000). *Clientes: Conquistar e Fidelizar*. Mem Martins: Edições CETOP.
- Brown, S. W. & Swartz, T. A. (1989). A Gap Analysis of Professional Service Quality. *Journal of Marketing*, 53(2). 92-98.
- Cota, B. V. (2006). *Manual de Marketing de Serviços*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Cota, B. V., & Nicolau, L. B. V. L. (2007). *Marketing Research: Princípios e Aplicações*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

- Cronin, Jr., J. J., & Taylor, S. A. (1994). SERVPERF vs. SERVQUAL: Reconciling performance-based and perceptions minus-expectations measurement of service quality. *Journal of Marketing*, 58(1). 125-131.
- Cruz, C. V. & Carvalho, O. (1992). *Qualidade – Uma Filosofia de Gestão*. Lisboa: Texto Editora.
- Detzel, D., & Desatnick, R. (1995). *Gerenciar bem é manter o cliente*. São Paulo: Pioneira.
- Dick, A. & Basu, K. (1994). Customer Loyalty: Toward an Integrated Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2). 99-103.
- Fernandes, A. (2000). *Qualidade de Serviço pela Gestão Estratégica*. Cascais: Pergaminho.
- Fey, R. & Gogue, J. M. (1983). *Princípios da Gestão da Qualidade*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Furlong, C. B. (1994). *Marketing para Reter Clientes*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Garvin, D. (1984). What does "product quality" really mean? *Sloan Management Review*, 26(1). 25-39.
- Gerson, R. F. (2001). *Medir a Qualidade e a Satisfação do Cliente* (2.^a ed.). Lisboa: Monitor – Projetos e Edições.
- Gonçalves, S. P. (2014). *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações*. PACTOR.
- Gomes, O., Cavique, L., & Rosário, J. (2004). Fidelização de Clientes. *Economia Global e Gestão*, 3(IX). 47-63.
- Gremler, D. (1995). *The Effect of Satisfaction, Switching Costs, and Interpersonal Bonds on Service Loyalty* (Doctor of Philosophy Dissertation). Arizona, USA: Arizona State University.
- Grönroos, C. (1984). Service quality model and its marketing implication. *European Journal of Marketing*, 18(4). 36-44.

- Grönroos, C. (1995). *Marketing: Gerenciamento e Serviços: a Competição por Serviços na Hora da Verdade*. Rio de Janeiro: Campus.
- Grönroos, C. (1998). Marketing Services: the case of a missing product. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(4/5), 322-338.
- Grönroos, C. (2001). The Perceived Service quality concept – a Mistake? *Managing Service Quality*, 11(3), 150-152.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2000). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Huete, L. M. (1998). *Serviços e Lucro*. Lisboa: Escola de Direção e Negócios.
- Hunt, H. K. (1983). "A CS/D&CB Bibliography". In Day, R. L., & Hunt, K. (eds.), *International Fare in Consumer Satisfaction and Complaining Behaviour* (pp. 132-155). Indiana: Bloomington, Indiana University.
- Johnson, M. D., Anderson, E. W., & Fornell, C. (1995). Rational and Adaptive Performance Expectations in a Customer Satisfaction Framework. *Journal of Consumer Research*, 21. 695-707.
- Johnson, M. D. & Goustafsson, A. (2000). *Improving Customer Satisfaction, Loyalty and Profit: An Integrated Measurement and Management System*. San Francisco: John Wiley & Sons Inc.
- Johnson, M. D., Gustafsson, A., Andreassen, T. W., Lervik, L., & Cha, J. (2001). The Evolution and Future of National Customer Satisfaction Index Models. *Journal of Economic Psychology*, 22(2). 217-245.
- Juran, J. M. (1990). *Planejamento para a Qualidade*. São Paulo: Pioneira.
- Kotler, P. (1994). *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle* (4.^a ed.). São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. (1998). *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle* (5.^a ed.). São Paulo: Atlas.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1998). *Princípios de marketing* (7.^a ed.). Rio de Janeiro: Prentice Hall.

- Kotler, P., & Fox, K. F. A. (1998). *Marketing Estratégico para Instituições Educacionais*. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. (2006). *Marketing para o Século XXI* (3.^a ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Lendrevie, J., Lindon, D., Dionísio, P., & Rodrigues, V. (1996). *Mercator: Teoria e Prática do Marketing* (6.^a ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Machás, A. (2004). *A Lealdade e a Satisfação dos Clientes no Sector das Telecomunicações Móveis em Portugal, Aplicação dos Modelos Estruturais* (Tese de Doutoramento). Madrid: Universidade Complutense de Madrid.
- Marques, A. (2012). *Marketing Relacional*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Martins, E. F. (2006). *Marketing Relacional na Banca – A Fidelização e a Venda Cruzada*. Porto: Vida Económica.
- Moreira, I. (2010). *A Excelência no Atendimento*. Lisboa: Lidel.
- Nascimento, J. R. (2000). *Satisfação do Consumidor: O Caso da Televisão por Cabo em Portugal*. Cascais: Principia.
- Noyé, D. (1998). *Pour Satisfaire nos Clients* (3^{ème} ed.). Paris: Insep Éditions.
- Oliver, R. L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17. 460-469.
- Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63. 33-34.
- Paladini, E. P. (1990). *Controle de Qualidade: Uma Abordagem Abrangente*. São Paulo: Atlas.
- Parasuram, A., Zeithamel, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49. 41-50.
- Parasuram, A., Zeithamel, V. A., & Berry L. L. (1988). The service quality puzzle. *Business Horizons*, 31(5). 34-35.
- Parasuraman, A., Berry, L., & Zeithaml, V. (1991). Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*, 67(4). 420-450.
- Peters, T. (1990). *A Gestão em Tempo de Mudança: Uma Revolução nos Métodos de Gerir a Empresa*. Lisboa: Editorial Presença.

- Pires, A. (2002). *Marketing: Conceitos, Técnicas e Problemas de Gestão* (3.^a ed.). Lisboa: Editorial Verbo.
- Pires, A., & Santos, A. P. (1999). *Satisfação dos Clientes: um Objetivo Estratégico* (2.^a ed.). Lisboa: Texto Editora.
- Pleshko L., & Baquer S. (2008). *A Preliminary Study of the Relationship Among Consumer Satisfaction Loyalty, and Market Share in Health Club Consumers*. Proceedings of the Academy of Marketing Studies, 13(1). 51-58.
- Poiesz, T.B.C., & Von Grumbkow, J. (1998). "Economic Well-being, Job Satisfaction, Income Evaluation and Consumer Satisfaction: An Integrative Approach". In Van Raaij, W. F., Van Veldhoven, G. M., & Warneryd, K.-E. (eds.), *Handbook of Economic Psychology* (pp. 570-593). Dordrecht Netherlands: Kluwer.
- Quivy, R. & Campenhoudt L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rivas, J. A. & Esteban, I. G. (2004). *Comportamiento del consumidor: decisiones y estrategia de marketing*. Esic Editorial.
- Rust, R. T. & Oliver, R. L. (1994). "Service quality: Insights and managerial Implications from the Frontier". In Rust, R. T. & Oliver, R. L. (eds.), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice* (pp. 1-9). Sage Publications.
- Sablayrolles, H. (1999). *Les Equipes Intelligentes*. Paris: CRC, Editions d'Organisation.
- Saias, L. (2007). *Marketing de Serviços: Qualidade e Fidelização de Clientes*. Lisboa Universidade Católica Editora.
- Shaw, R. (2003). *Marketing: Renovação e Eficiência*. Lisboa: Caminho.
- Sousa, F. J. S. F. (2011). *Satisfação de clientes – O caso de uma empresa industrial* (Dissertação de Mestrado em Marketing). Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Stegemann, N. (2002). Loyalty Programs in Australia: Who is in Bed with Whom? 18th Annual International Research Conference on Industrial Marketing and Purchasing. September 5-7. Dijon, France.
- Siebel, T. M. (2002). *Princípios de E-Business*. Paris: Maxima.

Vilares M. J., & Coelho, P. S. (2005). *A Satisfação e Lealdade do Cliente: Metodologia de Gestão, Avaliação e Análise*. Lisboa: Escolar Editora.

Vilares, M. J., & Coelho, P. S. (2011). *A Satisfação e Lealdade do Cliente: Metodologia de Gestão, Avaliação e Análise* (2.^a ed.). Lisboa: Escolar Editora.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e Método*. Porto Alegre: Bookman.

Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press.

Webgrafia:

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*, 78(1), 79-88. Disponível em http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/coopting_customer_competence.pdf, consultado em dezembro de 2014].

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2002). The co-creation connection. *Strategy + Business*, 27, 1-12. [Disponível em http://www.tantum.com/tantum/pdfs/2009/2_the_co_creation_connection.pdf., consultado em dezembro de 2014].

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.

Ramaswamy, V., & Gouillart, F. (2010). Building the co-creative enterprise. *Harvard Business Review*, October, 1-10.

Decisões e Soluções: Consultoria Imobiliária e Financeira

<http://www.decisoesesolucoes.com/> [Acedido em Outubro de 2014].

ANEXOS

Anexo 1: Guião de entrevistas

Bloco temático	Objetivos específicos	Questões orientadoras
A – Legitimação da entrevista	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação do entrevistador - Justificação da entrevista - Caracterização do entrevistado - Motivação do entrevistado 	<ul style="list-style-type: none"> - Quem sou eu - Objetivos do trabalho - Interesse da entrevista - Quem é o senhor/ a senhora? (Idade, Formação académica e profissional...) - Qual a sua função/responsabilidades na empresa?
B – Conhecer a agência	<ul style="list-style-type: none"> - História da agência - Relação funcional dos trabalhadores 	<ul style="list-style-type: none"> - Ajude-nos a conhecer a agência - Quantos trabalhadores tem a agência? - Face à dimensão e ao número de trabalhadores, como caracteriza a agência? - Evolução da atividade, a curto e médio/longo prazo
C – A empresa e os clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Compreender a relação dos clientes com a empresa - Compreender as 	<ul style="list-style-type: none"> - Qual a dependência da empresa face aos clientes? Porquê? - É importante conhecer

	<p>causas da satisfação/insatisfação do cliente</p>	<p>os clientes? Porquê?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que tipo de cliente a empresa pretende conquistar? E quais pretende manter? - O que faz para manter o contato com os clientes? - Quais são as causas da satisfação de um cliente? E as causas da insatisfação? Utiliza algum meio para evitar a insatisfação dos clientes? - Em geral, quais as principais dificuldades com que se depara no contato com os clientes? Porquê? - Compreende as necessidades e as expetativas dos clientes? Porquê? - Quais os objetivos estratégicos para cativar mais clientes? Porquê? - Em caso de necessidade, onde procura conselhos? Porquê?
--	---	---

D – Fidelização/ Satisfação	Compreender os benefícios da fidelização Entender os motivos que conduzem o cliente a fidelizar-se à empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - A fidelização de um cliente é importante para a empresa? Porquê? - Considera que a rentabilidade gerada pela empresa lhe é normalmente atribuída porque tem clientes fiéis? - Utiliza alguma ferramenta para medir a satisfação dos clientes? - O que faz para fidelizar os clientes? - Tem em prática algum programa de recuperação de clientes inseguros ou perdidos?
E – Serviços	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação dos serviços disponibilizados - Comparação dos serviços 	<ul style="list-style-type: none"> - Que serviços são utilizados atualmente pela empresa? - Na sua opinião, qual acha que é a mais usual? E a menos utilizada? Porquê? - Qual é a mais vantajosa? E a menos vantajosa? Porquê? - Qual a mais simples? E a mais complexa? Porquê? - Os serviços utilizados pela empresa têm sido

		<p>consequência das suas sugestões? Se “não”, que outros aconselharia e porquê?</p> <ul style="list-style-type: none">- Considera a qualidade de um serviço importante? Porquê?- Quando um serviço falha e o cliente fica insatisfeito, o que faz?- Os produtos e serviços fornecidos pela empresa são cruciais para a continuidade dos clientes?- O que os diferencia das outras empresas?
--	--	--

Anexo 2: Análise do conteúdo

Entrevistado 1 – Francisco Simões

Entrevistado 2 – João Faria

Entrevistado 3 – Cláudia

Entrevistado 4 – Vera Tavares

Entrevistado 5 – João Oliveira

Entrevistado 6 – Tiago Martins

Bloco	Categorias	Subcategorias	Indicadores	Observações
A - O entrevistado	Nível Acadêmico	Antiga 4ª classe	Entr. 1 - “ (...) 4º classe.”	O entrevistado 1 possui a antiga 4ª classe. O entrevistado 4 possui 12º ano em Humanidades. Os entrevistados 2, 5 e 6 têm licenciatura em diferentes áreas de gestão. E o entrevistado 3 para além da licenciatura em economia estendeu a sua formação académica com um mestrado em economia na mesma Faculdade.
		Secundário	Entr. 4 - “12º Ano em Humanidades.”	
		Apenas Licenciado	Entr. 2 - “Economia. Nova de Lisboa.” Entr. 5 - “Licenciatura em Auditoria.” Entr. 6 - “Tenho licenciatura em Gestão de Marketing.”	
		Licenciatura e Mestrado	Entr. 3 - “Economista. Faculdade Nova de Lisboa e mestrado em Economia na Nova de Lisboa.”	
	Experiência Profissional	Área Comercial	Entr. 2 - “Trabalhei inicialmente na área direcionado com as vendas, que me impressionava bastante na indústria farmacêutica, a cerca de 1 ano e 7 meses voltei ao início do que estudei e ingressei nas Decisões e Soluções.” Entr. 3 – “Fui consultora empresarial.” Entr. 6 - “Tenho experiência na área comercial, foi sempre a minha área de atuação (...)”	Os entrevistados 2, 3 e 6 sempre trabalharam na área comercial. Os entrevistado 1 e 4 têm uma experiência profissional bastante diversificada. E o entrevistado 5 sempre foi empresário.

		Diversificada	<p>Entr. 1 - “Comecei a trabalhar com 13 anos na carreira de automóveis durante 25 anos, cheguei a diretor geral (...) cansei, optei por criar um negócio sem necessidade stocks, gostava de imobiliária (...) fui consultor financeiro durante 4 anos (...) coordenador regional na sede (...) diretor da agência a 1 ano e meio (...) ”</p> <p>Entr. 4 - “Já fiz várias coisas diferentes da Decisões e Soluções, já fui consultora informática, já trabalhei em contact center, já estive num departamento de apoio ao cliente (...) já trabalho à cerca de 14 anos e estou na Decisões e Soluções a 2 anos e meio mais ou menos.”</p>	
		Empresário	Entr. 5 - “Sou empresário.”	
	Cargo Atual	Diretor da agência	Entr. 1 - “Eu sou diretor da agência e a minha responsabilidade passa por assegurar que a agência tenha resultados e as pessoas que estão	Os entrevistados 1, 3, 4 e 5 são os diretores das agências e têm como função fazer de tudo um pouco. O

			<p>ligadas a agência também. Essencialmente a minha função é desenvolver a expansão da equipa, acompanhamento e formação para além de linear a estratégia e implementar.”</p> <p>Entr. 3 - “Agora diretora da agência. É tudo.”</p> <p>Entr. 4 - “Sou diretora da agência, fazemos um bocadinho de tudo, nesta fase estamos a dar apoio aos consultores que temos (...) continuamos a fazer recrutamento para aumentar a equipa, no fundo acabamos por ter funções um bocadinho transversais, só nas diversas áreas de negócio que a Decisões e Soluções têm, mas também no apoio que é necessário dar aos consultores.”</p> <p>Entr. 5 - “Diretor da agência. Gera equipas, faz alguns negócios...”</p>	<p>Entrevistado 1 tem como função assegurar os bons resultados da empresa, assim como desenvolver, acompanhar e dar formação a equipa, igualmente, delinear e implementar estratégias. O entrevistado 4 salientou que tem como função apoiar os consultores e cita que as funções de um diretor da agência acabam por ser transversais. O entrevistador 5 cita que gere equipas e faz alguns negócios.</p> <p>O entrevistado 6 é o diretor comercial e tem como função gerir equipas e angariar negócios, e o entrevistado 2 é coordenador da parte da imobiliária trabalha mais na área da imobiliária e na área financeira.</p>
--	--	--	--	---

		Diretor Comercial	Entr. 6 - “Diretor comercial. Como diretor comercial, tenho a responsabilidade de gerir uma equipa, bem como angariação de negócios para a empresa.”	
		Coordenador Área Imobiliária	Entr. 2 - “Coordeno a parte de imobiliária, exclusivo a minha, e a parte financeira. Por vezes é muito trabalho, não dá para ser uma pessoa.”	
B - Conhecer a agência	Número de Subagentes	Médio	Entr. 1 - (...) Neste momento temos 4.” Entr. 4 - “5 (...) Entr. 5 - “(...) Neste momento temos 5.”	As agências 1, 4 e 5 têm entre 4 e 5 subagentes. As agências com maior número subagentes são 2, 3 e 6. Sendo a agência de Entrecampos com 18 subagentes
		Elevado	Entr. 2 - “Neste momento (...) dedicado exclusivamente a Decisões e Soluções são 8 e 3 consultores que estão a iniciar (...)” Entr. 3 - “Cerca de 15 (...)” Entr. 6 - “Nós, neste momento número de colaboradores temos 18.”	

	Caracterização da Agência	Reestruturação	Entr. 1 - “Uma agência que está neste momento em processo de reestruturação, que pretende aumentar o número de pessoas ou subagentes, neste caso.”	<p>A empresa do entrevistado 1 neste momento está numa fase de reestruturação e o entrevistado sublinha que pretende aumentar o número de subagentes.</p> <p>As empresas dos entrevistados 2 e 4 estão numa fase de crescimento. O entrevistado 2 tem como objetivo aumentar o número de clientes, enquanto, na agência do entrevistado 4 tem como objetivo aumentar o número de subagentes.</p> <p>O entrevistado 5 refere que a agência está dentro da média, estando equilibrada. O entrevistado 3 caracteriza a agência como sendo dinâmica e o entrevistado 6 identifica a empresa como sendo uma micro empresa.</p>
		Crescimento	<p>Entr. 2 – “ Número médio, nós queremos ter mais alguns consultores, mas também estamos abertos desde Julho, ela esteve aberto na Malvarosa mas depois fechou e quem abriu na Malvarosa é uma das pessoas que está agora aqui (...) Aqui foi criado desde o zero (...) estamos numa fase de crescimento a nível de mercado, apesar de termos muitos clientes que transitaram, que continuam fieis a Decisões e Soluções e mantemos, mas estamos a tentar aumentar o número de clientes.”</p> <p>Entr. 4 - “E uma agência que ainda está em crescimento, tem um grande potencial, no entanto, sabemos que é necessário aumentar a equipa para chegarmos a mais clientes, a mais negócios (...) ”</p>	

		Equilibrada	Entr. 5 - “Está dentro da média das agências da Decisões e Soluções, está equilibrada.”	
		Dinâmica	Entr. 3 - “Dinâmica.”	
		Micro empresa	Entr. 6 - “ (...) é uma micro empresa.”	
	Evolução da atividade	Crescente	Entr. 1 - “ A evolução numa fase inicial foi muito boa, combinou com o convite por parte da estrutura de coordenação, depois com a minha saída houve alguma estagnação e neste momento estamos novamente em processo de crescimento e toda esta reestruturação que estamos a fazer e lançamento do projeto do imobiliário, que é um projeto relativamente recente, com muitas boas expetativas relativamente no futuro.”	<p>Na empresa do entrevistado 1, a evolução da atividade no princípio era positivo, mas após a saída do entrevistado sofreu uma estagnação, mas agora com o seu regresso e devido a atual reestruturação a empresa está a crescer.</p> <p>Nas empresas dos restantes entrevistados, a evolução da atividade tem sido positiva.</p>
		Positiva	Entr. 2 - “Neste momento, a evolução tem sido muito grande. Basicamente, estamos a começar do zero e todos os meses tem de haver uma evolução, um crescimento a nível de clientes, a nível de faturação, apesar do nível faturação, por vezes, é um pouco instável porque a imobiliária,	

			<p>por vezes, pode-se fazer num mês uma venda de uma casa de 700.000€ e depois a seguir fazer duas de 100.000€, (...) mas, a nível de faturação é diferente, mas o objetivo é evoluir até chegar a um ponto que achamos que é o ponto estável e para manter.”</p> <p>Entr. 3 - “Não sei como é a longo-prazo, porque está cá a dois anos e meio. Tem tido uma evolução positiva e crescente/exponencial.”</p> <p>Entr. 4 - “O início foi uma fase de adaptação e descoberta, porque são várias áreas de negócio, são áreas muito distintas e foi necessário adquirir conhecimento em cada uma dessas áreas para podermos estar confortáveis para passar a informação para os clientes, dar maior apoio e responder as questões que nos aparecem no dia-a-dia. (...) Foi um bocadinho adaptação (...) Neste momento, (...) já estamos mais seguras do conhecimento que temos e sabemos que todos os dias haverá uma coisa a aprender, mas</p>	
--	--	--	--	--

			<p>qualquer das maneiras já estamos mais a vontade naquilo que fazemos.”</p> <p>Entr. 5 - “Está dentro do objetivo. Não é um objetivo muito ambicioso, mas tem-se cumprido os objetivos que têm sido propostos para a agência à médio e longo-prazo.”</p> <p>Entr. 6 - “Tem sido bastante favorável.”</p>	
C – A empresa e os clientes	Dependência da empresa face aos clientes	Total	<p>Entr. 1 - “Total, porque sem clientes não há razão de existirmos.”</p> <p>Entr. 2 - “Nós dependemos dos clientes, porque são eles que nos dão a nossa maneira de nos sustentar como agência, sem eles a agência tem de fechar, não tem rendimento. Os clientes são os que nos dão o nosso ganha-pão, entre aspas, que nos sustentam, entre aspas, não são eles que nos pagam diretamente, mas são eles que são os nossos parceiros, se não tivermos clientes não tem capacidade.</p> <p>Entr. 3 - “É tudo, se não forem os clientes não temos nada. São os nossos clientes que nos dão</p>	<p>Todos os entrevistados demonstraram concordância em relação a dependência da empresa face aos clientes como sendo total. De uma forma geral, referiram que a empresa não existiria sem clientes.</p>

			<p>a nossa rentabilidade.”</p> <p>Entr. 4 - “Sem clientes não tínhamos a empresa, só funciona se tivermos clientes, clientes satisfeitos, porque no fundo acaba por ser maior referência que temos. Maior publicidade que temos é quando o cliente está satisfeito com os nossos serviços acaba por recomendar o nosso serviço a outros clientes, felizmente isso tem acontecido e a maioria dos nossos clientes têm chegado desta forma. Grande parte chega pelo passa-palavra, pela satisfação com que os clientes têm tido pelos serviços prestados.”</p> <p>Entr. 5 - “É total, sem os clientes a empresa não tinha negócio.”</p> <p>Entr. 6 - “E assim, isto é uma empresa comercial, a nível de serviços à dependência é total, sem clientes, nós não faturamos.”</p>	
--	--	--	---	--

	Importância de conhecer as clientes	Importante	<p>Entr. 1 - “Sim, porque quanto melhor os conhecer, melhor os posso servir, melhor vou de encontro as suas expetativas, melhor os posso fidelizar, porque conheço, porque sei quais são os seus pontos fracos afim ao cabo, e sei o que ele gosta, exemplo aprecia que eu lhe dê os parabéns no dia de aniversário, (...) dê o telefonema no dia em que o Benfica ganha, (...) parabéns quando o filho faz anos, (...) faz anos que fez a compra de casa, momento de renovar o seguro, eu ligo-lhe a oferecer uma opção melhor, pronto, depende de cliente para cliente, quanto melhor o conhecer, melhor será os contatos de fidelização, o negócio em si, quanto melhor os conhecer mais facilmente vou de encontro para poder superar as suas expetativas (...)”</p> <p>Entr. 2 - “Sim, muito importante mesmo, para percebemos as suas necessidades e qual a melhor maneira de os satisfazer.”</p>	Todos entrevistados estiveram em concordância com a importância da empresa em conhecer os seus clientes.
--	-------------------------------------	------------	---	--

			<p>Entr. 3 - “Essencial, porque só ouvindo bem os clientes é que conseguimos colmatar as suas necessidades, porque nós não somos uma empresa que infligimos coisas e os clientes nem sempre conseguem se expressar com palavras e por isso é fundamental ouvi-los e corresponder as suas necessidades, para além disso, é fundamental conhecer os clientes de forma a criar ligações estreitas e fideliza-los.”</p> <p>Entr. 4 - “É porque cada cliente é um cliente, cada caso é um caso e ainda que haja condições genéricas há sempre alguma coisa que diferencia aquele cliente específico de procura e ao conhecermos o cliente, ao sabermos quem ele é, muitas vezes até sabermos aquele bocadinho de quem são as pessoas que estão diretamente direccionados, o que ele faz, tem filhos, não tem, tudo isso pra já faz com que o cliente se sinta único, (...) porque há uma atenção diferente que o cliente recebe da nossa parte</p>	
--	--	--	---	--

			<p>comparativamente com outras empresas, sinto que é mais um, depois sabendo que nós o conhecemos um bocadinho daquele cliente, sabemos exatamente aquilo que ele procura. Podemos apresentar sempre soluções mais ajustadas as suas necessidades. (...)”</p> <p>Entr. 5 - “É importante, porque nós temos várias soluções e quanto melhor conhecermos os clientes, melhores soluções podemos apresentar a eles, significa mais negócio para a empresa.”</p> <p>Entr. 6 - “Sem dúvida, porque só conhecendo os clientes é que conseguimos identificar as necessidades que eles têm, e após essa identificação, conseguimos colocar então os benefícios dos nossos produtos de forma a realizar o negócio e no nosso caso realizar as vendas.”</p>	
	Tipo de clientes que pretende	Todos	Entr. 1 - “ (...) claro que o objetivo será conquistar clientes com melhor capacidade	Os entrevistados 1, 2, 3 e 5 referiram que querem conquistar todo o tipo de

	conquistar		<p>económica, quanto melhor nível corporal tiverem tanto melhor. No entanto, não é uma estratégia da empresa selecionar os clientes, estamos abertos a todo tipo de clientes, trabalhamos com todo o tipo de clientes (...)”</p> <p>Entr. 2 - “O objetivo é ter todo o tipo de cliente, desde o particular ao cliente empresa, desde o particular mais pequeno até um grande cliente, não fazemos diferenciação. A nível de clientes, todo o cliente é importante para nós. Não temos um tipo de cliente alvo.”</p> <p>Entr. 3 - “Todos.”</p> <p>Entr. 5 - “ Todos.”</p>	<p>clientes desde o particular ao cliente empresa, no entanto, o entrevistado 1 salientou que o objetivo é conquistar clientes com melhor capacidade económica, mas não é uma estratégia da empresa selecionar os clientes e referiu que todo tipo de cliente é importante.</p> <p>O entrevistado 4 referiu que tem como foco principal conquistar os clientes particulares e o entrevistado 6 referiu que quer conquistar todos os clientes que tenham capacidade financeira que os permita entrar nas áreas de negócio que a empresa oferece.</p>
		Clientes Particulares	<p>Entr. 4 - “Nosso alvo maior tem sido os clientes particulares. A nível empresarial, temos alguns clientes, mas mais micro e pequenas empresas. O cliente particular tem sido uma aposta maior, porque consideramos que se for bem trabalhado, tem um grande potencial de negócios.”</p>	

		Clientes com Capacidade Financeira	Entr. 6 - “Se são clientes que dado o nosso tipo de atuação são clientes que a nível financeiro, tenham um nível das necessidades, quer a nível da imobiliária, aplicações financeiras, seguros, financiamentos, portanto, são clientes que tenham uma capacidade financeira que nos permite entrar nestas áreas de negócio.”	
	Tipos de clientes que pretende manter	Tratem bem	Entr. 1 - “ Todos aqueles que não nos tratam mal (...) ”	O entrevistado 3 referiu que quer manter os bons clientes. O entrevistado 6 referiu que todos os clientes são importantes, mas que gostaria de manter os clientes com maior liquidez financeira. O entrevistado 1 realçou que pretende manter os clientes que os tratem bem e os restantes entrevistados referiram que pretendem manter todos os clientes.
		Todos	Entr. 2 - “Todos.” Entr. 4 - “Todos. Preferencialmente todos.” Entr. 5 - “ Todos.”	
		Os Melhores	Entr. 3 - “Os bons.”	
		Maior Liquidez Financeira	Entr. 6 - “ (...) todo o tipo de cliente é importante, efetivamente, os clientes que tenham maior liquidez financeira são aqueles que interessam mais.”	

	Contato com o cliente	Pouco	Entr. 1 - “Devo confessar que atualmente não fazemos o suficiente, estamos a reestruturar, a substituir o equipamento informático inclusive, para melhorarmos esse ponto que é frugal no futuro e estabilidade da empresa. Reestruturar, a implementar um novo sistema de SRM que nos permita de forma automática manter o contato com todos os clientes, que o próprio programa informático nos alerte momentos importantes para contatar os clientes, de uma forma, quer algo personalizado ou em massa.”	O entrevistado 1 refere que atualmente não têm entrado muito em contato com os clientes devido a reestruturação da empresa, mas que está a ser implementado um sistema de SRM que vai permitir o contacto com os clientes de forma automática. Os restantes entrevistados dizem que têm mantido o contacto regular com os clientes. Na empresa do entrevistado 2 têm uma base de dados. Na empresa do entrevistado 3, mantêm o contato com os clientes por telefone e por email, salientado que a maioria das
--	-----------------------	-------	---	---

				vezes são os clientes que entram em contato e que gostam de dar aos clientes os espaços de que eles necessita, de forma, a não se sentirem pressionados. O entrevistado 4 diz que manda lembretes no dia de aniversário, épocas festivas entre outros. O entrevistado 5, assim como o entrevistado 2, também usam o telefone e email com campanhas e promoções e o entrevistado 6 tem uma base de dados e quando surge oportunidade entram em contato por telefone e email.
		Regular	<p>Entr. 2 - “Depende muito de consultor para consultor, o nosso objetivo é que todos eles mantenham contato regular como consultor, quando falamos regular, não quer dizer que seja todas as semanas, mais uma vez vai depender do tipo de cliente. (...) Existe uma base de dados com este objetivo, para ele nos avisar que passou este tempo, que temos que falar com o cliente, (...)”</p> <p>Entr. 3 - “Criamos. Apesar de ter muita proximidade, quer por telefone, quer por email, tentamos dar os seus espaços para as pessoas</p>	

			<p>não se sentirem pressionadas, grande parte das vezes, são eles que entram em contato connosco, sendo que nós tentamos sempre manter a proximidade possível nos seus universos, ou universos dos seus familiares.”</p> <p>Entr. 4 - “Tentamos criar alguma proximidade com os clientes, termos alguma atenção. Muitas vezes são gestos que podem parecer insignificantes, mas para o cliente faz diferença. Por exemplo, o parabenizar o cliente no dia do seu aniversário, quando são épocas festivas lembrar ao cliente que nos lembramos dele, tentar algumas áreas de negócios que pareçam boas oportunidades de poupança, (...) dar a conhecer ao cliente que existe um novo produto com estas ou aquelas características mais ajustado aquilo que ele procura. (...)”</p> <p>Entr. 5 - “ Há contatos telefónicos, email enviados com campanhas e promoções.”</p> <p>Entr. 6 - “Nós temos uma base de dados com a</p>	
--	--	--	--	--

			<p>informação dos clientes e sempre que temos soluções que se enquadrem na necessidade que foram previamente identificadas, entramos em contato com eles, quer por email, telefone.”</p>	
	Causas da satisfação	Variadas	<p>Entr. 1 - “ (...) Ir de encontro as suas expetativas e de preferência supera-las, demonstrar uma postura profissional, responsável e acima de tudo, de confiança.”</p> <p>Entr. 2 - “Há duas causas: conseguir aquilo que o cliente procura, isto é, ele fica agradável definitivamente, porque arranjam uma solução de qualquer nível, outra causa, por vezes não conseguimos uma solução, mas demonstramos ao cliente que fizemos tudo por tudo para conseguir e que o nosso empenhamento é total (...) se nos demonstramos ao cliente que fizemos tudo por ele (...) vai continuar a confiar em nós.”</p> <p>Entr. 3 - “O sentir-se bem aconselhado e acompanhado, a transparência na informação</p>	<p>Todos os entrevistados referiram existir várias causas que provocam a satisfação dos clientes. O entrevistado 1 referiu que o cliente fica satisfeito quando a empresa alcança e supera as suas expetativa, quando a empresa demonstra uma boa postura profissional, responsável e de confiança.</p> <p>O entrevistado 2 cita duas causas que são: conseguir alcançar aquilo que o cliente procura e demonstrar ao cliente que a empresa fez tudo para ajudar o cliente. O entrevistado 3 referiu que o cliente fica satisfeito quando se sente</p>

			<p>que é facultada e a liberdade que lhe é dada na tomada de decisão.”</p> <p>Entr. 4 - “ (...) Tratar o cliente como único faz toda a diferença, depois, tentar ajudar o cliente quando ele realmente precisa. Muitas vezes, nem sempre conseguimos resolver todas as situações, mas mostrar ao cliente que pelo menos tentamos ajuda-lo nestas situações, (...) estarmos contactáveis, (...)”</p> <p>Entr. 5 - “Bom atendimento, as boas soluções.”</p> <p>Entr. 6 - “ (...) O cliente vem-me dizer que está satisfeito, quando vê a sua necessidade que o trouxe até cá o vê satisfeito, agora depende do tipo de cliente.”</p>	<p>bem acompanhado, quando existe transparência na informação prestada e liberdade na tomada de decisão.</p> <p>O entrevistado 4 diz que o cliente sente-se satisfeito quando é tratado como único, quando ele é ajudado sempre que necessite, mesmo que por vezes não se consiga, mas demonstrar que a empresa fez tudo para conseguir e estar sempre contactáveis. O entrevistado 5 refere que demonstrar um bom atendimento e boas soluções vai conduzir com que o cliente se sinta satisfeito. Por último, o entrevistado 6 mencionou que o cliente sente-se satisfeito quando vê as suas necessidades satisfeitas.</p>
	Causas da insatisfação	Variadas	<p>Entr. 1 - “Falhar com que algo por dizer, não por motivo, (...) não corresponder aquilo que de certa forma afirmamos, temos que ter muito cuidado</p>	<p>O entrevistado 6 referiu não conhecer as causas de insatisfação de um cliente. Os restantes entrevistados</p>

			<p>quando falamos com os clientes, passar sempre uma formação válida, cumprir com os prazos que nos propomos com eles, ser célebres na resposta.”</p> <p>Entr. 2 - “ (...) Aquela parte que eu disse, que o cliente não tem uma solução e as vezes, maior parte do cliente que vem ter connosco como um último recurso, quando não conseguimos salvar ficam insatisfeitos. (...)”</p> <p>Entr. 3 - “Nem sempre ter o produto de acordo exatamente com o que o cliente procura, e já temos tido queixa, principalmente na área imobiliária de não sermos tao agressivos com os clientes no processo de decisão.”</p> <p>Entr. 4 - “ (...) Há situações que nos são alheias a nós e não depende de nós essa solução, (...) Há clientes que acham nós conseguimos fazer todos os milagres e nem sempre é verdade.”</p> <p>Entr. 6 - “Depende um pouco, talvez com os</p>	<p>apontaram algumas causas: o entrevistado um referiu que o cliente fica insatisfeito quando passamos uma informação não válida, quando não cumprimos com os prazos e quando não são célebres nas respostas. Os entrevistados 2 e 4 referem que uma das causas de insatisfação é quando não se consegue solucionar o problema do cliente. O entrevistado 3 refere que não ter um produto como o cliente quer faz com que o cliente se sinta insatisfeito. E o entrevistado 5 assim como o entrevistado 1, referem que os prazos de resposta conduzem com que os clientes se sintam insatisfeitos.</p>
--	--	--	---	--

			prazos, se falharmos os prazos de resposta, é mais a volta desta questão.”	
		Desconhecida	Entr. 5 - “Desconheço.”	
	Meios para evitar a Insatisfação	Variadas	<p>Entr. 1 - “ (...) a não ser a nossa postura, apostamos muito na formação.”</p> <p>Entr. 2 - “O meio que nós utilizamos muito é o telefone, mas que é uma maneira de dar um feedback muito próximo ao cliente, que tudo está a ser feito no processo, de modo que ele não pense que o processo está lá na gaveta ou que ninguém o liga, que ninguém está preocupado com ele, o cliente tem de perceber o que está a ser feito passo a passo (...)”</p> <p>Entr. 3 - “Sim, questionários de satisfação para tentar ver pontos a melhorar.”</p>	Os entrevistados deram respostas variadas sobre como fazem para evitar a insatisfação. O entrevistado 1 refere que utilizam a postura profissional e que apostam muito na formação. O entrevistado 2 refere que usam o telefone para comunicar ao cliente que o processo está a ser feito. Na empresa do entrevistado 3 utilizam questionários de satisfação. Na empresa do entrevistado 4 tentam estar sempre disponíveis nas

			<p>Entr. 4 - “No fundo nós, tentamos sempre ajudar, mas nem sempre é possível, mostramos a nossa disponibilidade e a nossa abertura para que o cliente fale connosco e nos apresenta as situações nas quais necessita de ajuda. (...)”</p> <p>Entr. 5 - “ (...) Usamos sim, servir bem. Servindo bem, os clientes não ficam insatisfeitos. é a receita.”</p> <p>Entr. 6 - “O meio que nós temos, é o meio de controlo de produtividade daqui da agência, de forma a que tenhamos sempre uma resposta, mais de imediato possível.”</p>	<p>situações em que o cliente necessite de ajuda. O entrevistado 5 refere que uma das formas que utilizam para evitar a insatisfação é servir bem ao cliente, e realça que é a receita. E o entrevistado 6 refere que utilizam o controlo de produtividade para que tenham sempre uma resposta.</p>
	Principais dificuldades deparadas no contato com os clientes	Disponibilidade	Entr. 3 - Com os meus clientes, normalmente não tenho problemas, são mais os clientes novos, não sendo totalmente conhecedores da empresa, nem sempre estão disponíveis para nos ouvir.”	O entrevistado 3 cita que sente dificuldades a nível de disponibilidade, que os clientes que desconhecem a empresa nem sempre estão prontos a ouvir. Os entrevistados 1 e 2 referem que sentem dificuldades em relação a disponibilidade dos clientes e sentem alguma inercia na recolha de
		Disponibilidade e Inércia na Recolha de Informação	Entr. 1 - “Disponibilidade do cliente e alguma inercia. A disponibilidade do cliente, porque a velocidade que o mundo anda as pessoas querem as coisas para hoje, ontem, que sejam	

			<p>logo feitas na altura, muitas vezes se não dermos um passo para concretizar o negócio, não temos essa iniciativa, perdemos oportunidade e quando vemos, já não está disponível. E nessa parte do cliente, exemplo a nível dos seguros, oferecemos o serviço gratuito para ele, para saber se pode poupar e mesmo assim, conseguimos obter informação para fazer estudo gratuito com objetivo de gerar poupança. Muitas vezes é difícil que ele tenha iniciativa de dar a informação, de passar o documento para fazer essa análise.”</p> <p>Entr. 2 - “Uma das principais dificuldades inicialmente é: os clientes são poucos fechados a nível de recolha de informação, recolha de documento para o processo, complicam um pouco, porque têm receios, inicialmente em dar os dados pessoais. (...) E as vezes o tempo. Eles vêm numa situação mais complicada, querem a resposta pronta e todos esses processos têm timing e passos que não podemos passar por</p>	<p>informação. E os entrevistados 4, 5 e 6 sentem que a confiança dos clientes é a principal dificuldade. O entrevistado 4 refere que os clientes só ouvem aquilo que querem ouvir, e o entrevistado 6 sente muita retração no setor de investimento.</p>
--	--	--	--	---

			cima. (...) ”	
		Confiança	<p>Entr. 4 - “Talvez em alguma situação que a mensagem não tenha passado da melhor forma. As vezes, nós estamos a dar a informação sobre determinado assunto ou sobre determinado produto, mas as pessoas retêm a informação que estão mais abertas para receber. (...) ”</p> <p>Entr. 5 - “As vezes é ganharmos a confiança dos clientes na solução que estamos a apresentar, estamos a fazer por telefone, muitas vezes não conhecemos.”</p> <p>Entr. 6 - “ (...) toda área financeira, os clientes estão um bocado retraídos, ainda a nível do setor de investimento e a maior dificuldade é por isso. Penso que as marcas aqui, ainda são muito presentes e relativamente, as pessoas não veem com bons olhos uma aplicação financeira, preferem guardar o dinheiro, (...) A própria concorrência, também, uma concorrência muito</p>	

			feroz nesta área, principalmente na área de imóveis, a concorrência aí também tem um peso muito grande.”	
	Compreensão das necessidades e expectativas dos clientes	Importante	<p>Entr. 1 - “Temos que compreender, é obrigatório, se não compreendermos temos que questionar, porque para conhecermos bem e podermos ir de encontro as suas expectativas.”</p> <p>Entr. 2 - “ Perfeitamente, porque quando eles veem aqui, percebo o que eles querem e o que eles procuram, afinal é por isso, normalmente, que estamos cá, para dar resposta a esta questão. (...) Compreendo quando nós não conseguimos e eles ficam tristes e chateados, mas porque eles veem sempre com grandes expectativas.”</p> <p>Entr. 3 - “Sim, termos atenção nos clientes. Tentar perceber o máximo quem eles são, o que precisam e tentar arranjar a melhor alternativa as suas necessidades.”</p> <p>Entr. 4 - “Diria que na maioria dos clientes acho</p>	<p>Todos os entrevistados consideram importante a empresa conhecer os seus clientes. O entrevistado 1 disse que só conhecendo é que a empresa vai ir de encontro as suas expectativas. O entrevistado 2 refere que compreende quando os clientes ficam tristes porque os clientes veem sempre com uma expectativa muito elevada quando chegam a empresa. O entrevistado 3 refere que é necessário compreender quem são os clientes, de forma, a arranjar soluções para as suas reais necessidades. O entrevistado 4 refere que compreende e que tentam transparecer logo as dificuldades na solução do problema</p>

			<p>que sim, que conseguimos entender o que pretendem, o que precisam, nem sempre aquilo que querem é o que precisam. E também, conseguimos apresentar ao cliente aquilo que ele pode ter, (...) tentamos fazer transparecer logo de imediato dificuldades que possam surgir em algum processo, alguma situação, temos que alertar ao cliente para isso, (...) para evitar desilusões.”</p> <p>Entr. 5 - “Sim, normalmente sim, porque o cliente pede sempre uma solução barata, uma solução económica e nós temos tudo isso para oferecer aos clientes.”</p> <p>Entr. 6 - “Sim, é assim, tem a ver com a formação e com perfil de pessoas que são contratadas aqui para trabalhar connosco. Acreditamos sem fazer uma boa qualificação do cliente, depois também, não conseguimos ter sucesso nas vendas, ou seja, pode-se eventualmente vender um produto, mas não vende mais, e isso não é o interesse da</p>	<p>de imediato para que não se sintam desiludidos, caso não consigam solucionar os seus problemas. O entrevistado 5 refere que normalmente os clientes querem soluções mais económicas e que têm tudo isso. E o entrevistado 6 refere que a compreensão do cliente tem a ver com a formação e com o perfil de pessoas contratadas, é necessário haver uma boa qualificação dos subagentes para que eles consigam compreender as necessidades e as expetativas dos clientes.</p>
--	--	--	---	---

			empresa.”	
	Objetivos estratégico para cativar os clientes	Variadas	<p>Entr. 1 - “Em termos gerais, o objetivo da empresa é, essencialmente, fidelizar e criar um modelo de fidelização de clientes que permita assegurar que os clientes sempre que precisam de repetir uma compra, dentro das áreas que nós trabalhamos, que nós sejamos a primeira opção. Com isso, vamos garantir, também, que nos possam referenciar a outros clientes. Depois temos duas formas de captar novos clientes, para além dessa, que é nós abordamos os clientes diretamente na rua, dando-nos a conhecer, apresentarmo-nos, oferecer os nossos serviços, nomeadamente, o da atividade seguradora, o consultor ter um núcleo, uma rede social e profissional aonde vai dar a conhecer a alguns clientes ou projetos de clientes que nos conheça e possa a vir a tornar-se cliente. (...) A outra forma de captar clientes é através da</p>	<p>O objetivo geral da empresa do entrevistado 1 é fidelizar e criar um modelo de fidelização de clientes, de forma, a assegurar que o cliente repita sempre a compra e que empresa seja sempre a primeira opção para os clientes. Isto vai conduzir com que os clientes falem da empresa a outros clientes e têm por objetivo, captar clientes abordando-os diretamente na rua e captar os clientes através da publicidade, net, redes sociais, folhetos, email-marketing. Isto tudo vai contribuir ao aumento da carteira de clientes e da rentabilidade da empresa e dos subagentes.</p> <p>O objetivo da empresa do entrevistado 2 é deixar todos os clientes satisfeitos</p>

			<p>publicidade, net, redes sociais, folhetos, email-marketing, porque fazem crescer a carteira de clientes da empresa e aumentar a rentabilidade da empresa e dos seus subagentes.”</p> <p>Entr. 2 - “O nosso objetivo para cativar clientes é, deixar todos os clientes satisfeitos, (...) Um cliente satisfeito vai nos recomendar mais clientes, utilizando a pirâmide invertida (...) Tentamos assistir rigorosamente e mostrar ao cliente que temos responsabilidades e eles nos recomendam automaticamente, as vezes instintivamente estão a recomendar um amigo ao falarem bem de nós (...).”</p> <p>Entr. 3 - “Para nós, o importante é manter o que já temos. E os novos clientes são recomendações dos clientes atuais, são clientes que nos dão espaço e tempo para nos ouvir e confiam em nós. Há outros tipos de estratégia adaptadas para os outros, facebook, divulgações de lista de email com publicidade direcionada.</p>	<p>e isso vai conduzir com que os clientes falam da empresa. O entrevistado 3 tem como objetivo manter os clientes que já têm, porque os novos clientes são recomendações dos clientes atuais e pretendem utilizar o facebook, o email com publicidade como meios para atingir os clientes. O entrevistado 4 refere que tem como objetivo tratar o cliente como único, perceber as suas necessidades e expetativas e apresentar as soluções para cada caso. O entrevistado 5 refere que o seu objetivo é usar o passa-palavra e o resto é continuar a trabalhar da mesma forma. E o entrevistado 6 cita que tem como principal objetivo mostrar a qualidade de serviço prestada.</p>
--	--	--	---	--

			<p>Entr. 4 - “Tratar o cliente como único, perceber as necessidades e expetativas de cada cliente e apresentar-lhes as soluções ajustadas para cada caso. Não tratar o cliente como mais um.”</p> <p>Entr. 5 - “Primeiro, usar o passa-palavra, um cliente satisfeito, traz outro cliente para que fique também satisfeito. Esse é, digamos, o principal, o resto é continuarmos a trabalhar da mesma maneira.”</p> <p>Entr. 6 - “ (...) aquilo que nós pretendemos para cativar clientes ou novos clientes é, efetivamente, mostrar a qualidade dos serviços que prestamos e principalmente, numa das áreas conseguirmos chegar a fala com o cliente e demonstrar a qualidade dos produtos. Acabamos por conseguir cativa-los também. (...)”</p>	
	Procura de conselhos	Apenas na Direção Geral	Entr. 5 - “Procuo no meu master, porque normalmente, são eles que têm as melhores soluções.”	Exceto o entrevistado 5, que na procura de conselhos só recorre a Direção Geral, os restantes entrevistados para além de
		Direção Geral e	Entr. 1 - “Na própria estrutura de rede da	

		Outros	<p>Decisões e Soluções, na coordenação regional, na direção geral, porque sabes que uma das vantagens de nós trabalharmos em rede é partilharmos boas e más praticas num negócio específico. (...) também, costumo falar com colegas de agência, com parceiros, (...) Os conselhos e conhecer outras vivencias é sempre importante.”</p> <p>Entr. 2 - “Um sítio onde procuramos é entre nós, há sempre uma conversa para perceber se alguém tem uma resposta para aquilo que nós precisamos. Infelizmente, não conseguimos dominar tudo, quando nenhum de nós tem a resposta, existem a nível da estrutura da Decisões e Soluções coordenadoras, que nos dão bastante apoio e que normalmente conseguem responder, se não, temos os parceiros a qual recorremos muito rapidamente e facilmente.”</p> <p>Entr. 3 - “As colegas da área, a parceiros da área</p>	procurarem conselhos com a direção geral, recorrem a coordenação regional, nos parceiros e entre si para procura de conselhos.
--	--	--------	--	--

			<p>na internet. São pessoas conhecedoras e facilmente conseguem ajudar, isto a nível operacionais.”</p> <p>Entr. 4 - “Com a nossa coordenação em primeira estância, tentamos aqui na agência entre nós (...) felizmente dentro da agência a maioria das coisas conseguimos resolver. Há situações que já não estão sobre o nosso alcance, aí sim, tentamos junto da coordenação, o benefício de estar numa rede (...) acabamos por ter um suporte diferente do que se tivéssemos numa agência totalmente independente.”</p> <p>Entr. 6 - “Em caso de necessidade, dentro da rede. é uma rede co cerca de 100 agências, uns com mais clientes outros com menos, mesmo junto da direção geral da empresa também e junto das coordenações que existem procuramos aconselharmo-nos quando existe alguma dificuldade ou alguma dúvida.”</p>	
E – Fidelização/	A importância	Importante	Entr. 1 - “É fundamental, porque primeiro, está	Todos os entrevistados estão em

Satisfação	da fidelização do cliente		<p>mais provado que custa muito mais angariar um novo cliente, do que fidelizar os que temos, mais difícil e muito mais custos. Depois, é muito mais fácil fazer um novo negócio com um cliente que já temos em carteira, do que com novo cliente, assim, como é mais fácil fazer negócio com um cliente que vem referenciado por outro cliente já existente, do que por um que vem já de anúncio, ou que vamos abordar diretamente.”</p> <p>Entr. 2 - “Muito, porque são eles que nos dão rendimento. E um cliente fidelizado, é o cliente que nos dá menos trabalho do que um cliente que não é fidelizado. é um cliente que nos sustentam, sem clientes a agência não tem sentido de ser.”</p> <p>Entr. 3 - “Fundamental, são os clientes que nos trazem novos clientes. Clientes satisfeitos trazem novos clientes.”</p> <p>Entr. 4 - “Completamente, porque um cliente fidelizado, é um cliente para a vida e além de</p>	<p>concordância em relação a importância da fidelização dos clientes. O entrevistado 1 refere que é importante porque, segundo o entrevistado, está comprovado que custa muito mais angariar um novo cliente, do que fidelizar os clientes atuais, é mais difícil e acarretam mais custos. Os negócios feitos com os clientes em carteira é muito mais fácil de fazer do que um cliente novo, assim como, é mais fácil fazer um negocio com um cliente que já vem referenciado.</p> <p>O entrevistado 2 cita que os clientes fidelizados dão menos trabalhos e são eles que dão rendimento a empresa. O entrevistado 3 refere que clientes satisfeitos trazem novos clientes. O entrevistado 4 realça que cliente</p>
------------	---------------------------	--	--	---

			<p>que, traz muito mais clientes. Acaba por ser quase o nosso cartão-de-visita. Um cliente que esteja fidelizado, mesmo que tenha alguma proposta de uma concorrente nossa, alguma solução que lhe seja apresentada, o cliente, tendo confiança em nós e estando fidelizado com a nossa agência, vai ter sempre o cuidado de nos contatar, para saber se realmente é assim, se não é, para saber se alguma coisa que nós possamos fazer para acompanhar, nomeadamente, na questão do preço. Acaba por haver sempre um contato prévio. Perdem-se menos clientes fidelizados, dos que não estão.”</p> <p>Entr. 5 - “Sim, porque nós temos várias soluções e se conseguirmos manter fidelizados, sempre que ele precisar de alguma coisa, é a nós que nos contata.”</p> <p>Entr. 6 - “Sim claro, o cliente fidelizado sempre que tiver uma necessidade, recorre a nós e não vai a concorrência.”</p>	<p>fidelizado é cliente para vida, raramente aceita a proposta de uma concorrente sem consultar a empresa fidelizada. Os entrevistados 5 e 6 são da mesma opinião quando o cliente tem uma necessidade procura a empresa fidelizada.</p>
--	--	--	---	--

	Rentabilidade gerada da empresa é atribuída a empresa porque tem clientes fiéis	Incerto	Entr. 1 - “Deveria ser mais, também e não só, não é determinante.” Entr. 4 - “Em grande parte sim.”	Os entrevistados 2, 3, 5 e 6 concordam plenamente que a rentabilidade gerada é proveniente de clientes fiéis. No entanto, os entrevistados 1 e 4 não concordam totalmente.
		Certo	Entr. 2 - “Sim, quanto maior número de clientes fiéis, mais estável é a empresa.” Entr. 3 - “Sim.” Entr. 5 - “Sim.” Entr. 6 - “sim, pode-se considerar que sim.”	
	Ferramenta para medir a satisfação	Não	Entr. 4 - “Não.” Entr. 5 - “Não.” Entr. 6 - “Não.”	Os entrevistados 1, 2 e 3 confessam que utilizam alguns meios para medir a satisfação, tais como, questionários de satisfação e os restantes entrevistados, referiram que não utilizam nenhum meio de medição de satisfação de clientes.
		Sim	Entr. 1 - “Infelizmente, totalmente não.” Entr. 2 - “Utilizamos e não utilizamos, mas tentamos fazer um inquérito ao cliente. Para perceber se ele ficou contente com os nossos serviços ou não, de modo a, também percebemos aonde é que podemos melhorar. As coisas que fizemos mal temos que alterar, coisas	

			que estamos a fazer bem temos que manter. Não é aplicado por toda a gente, depende do consultor em si.” Entr. 3 - “ (...) só questionários de satisfação.”	
	Meios utilizados para fidelizar os clientes	Variadas	Entr. 1 - “Tratamos-lhos bem.” Entr. 2 - “Tentamos fazer o nosso melhor sempre em deixar os clientes satisfeitos, mas uma vez, dar solução aos clientes, boas soluções, dar as melhores soluções e ele perceber isso.” Entr. 3 - “Ouvi-los, ver as necessidades, tentar culmatar o máximo, o cliente sentir que nós somos um amigo com conhecimento especializado na área que necessita, em que confia plenamente. é fundamental sermos sinceros e honestos.” Entr. 4 - “No fundo é tratar o cliente como único e fazer com que ele sinta isso.” Entr. 5 - “Nada, além de servir bem, não fazemos nada de especial.” Entr. 6 - “Um acompanhamento personalizado	Os entrevistados 1 e 5 referem que o meios utilizados para fidelizar os clientes é tratar os clientes bem, ou seja servi-los bem. Os entrevistados 4 e 6 referem que uma das forma de fidelizar os clientes é trata-los como sendo únicos, fazendo um acompanhamento personalizado junto de cada um. O entrevistado 2 tenta deixar sempre os clientes satisfeitos, dando-lhes as melhores soluções. E o entrevistado 3 realça que uma das formas de fidelizar os clientes é ouvir os clientes, ver as necessidades e tentar culmatar ao máximo e é necessário ser-se sincero e honesto

			junto de cada um.”	quando se lida com os clientes.
	Existência de programas de recuperação de clientes	Não	Entr. 1 - “Atualmente, não temos isso projetado. Ainda não está calendarizado, temos em projeto.” Entr. 3 - “Não, ainda não.” Entr. 5 - “Não.” Entr. 6 - “Não.”	Os entrevistados 2 e 4 têm programas de recuperação de clientes perdidos. Na empresa do entrevistado 2 têm uma base de dados de renovação de apólice e na empresa do entrevistado 4 tem uma base de dados para área de mediação imobiliária. Nas empresas dos restantes entrevistados não têm programas de recuperação de clientes.
		Sim	Entr. 2 - “Temos. Aqui ainda não há muito o cliente perdido. Está implementado. Nós temos uma base de dados de clientes quando não a renovação da apólice, nós vamos tentar perceber porquê (...) depois passando 3 meses, depende de como funciona o cliente, nós vamos voltar a falar com o cliente para perceber se pode voltar a confiar em nós e trabalhar connosco, dar soluções e saber que desta vez seja as melhores soluções.” Entr. 4 - Temos uma base de dados que criamos, mas para a área de mediação imobiliária, porque	

			<p>muitas vezes recebemos o contato do cliente numa situação ou outra por motivo ou por outro, acaba por não conseguir concretizar a compra de uma casa ou arrendamento, o que for, e quando existe novos negócios que se pode adequar a determinado perfil de cliente, acabamos por ir buscar a nossa base de dados esses clientes que não ficaram esquecidos, mas não tiveram solução em algum momento anterior de alguma forma. (...) ”</p>	
F – Os Serviços	Os serviços utilizados	Os 4 serviços	<p>Entr. 1 - “Mediação imobiliária, consultoria financeira, mediação de seguros e mediação de obras.”</p> <p>Entr. 2 - “Financeira, consultoria financeira, mediação de seguros, todo o tipo crédito, leasing, seguros, reestruturação... Parte das vendas (compras, arrendamento, obras,...). Fazemos os 4 serviços.</p> <p>Entr. 3 - Seguros, obras, casas, imobiliário, créditos e aplicações financeiras. (...) ”</p>	As agências de todos entrevistados utilizam os 4 serviços: mediação imobiliária, consultoria financeira, mediação de seguros e mediação de obras.

			<p>Entr. 4 - “Nós trabalhamos em quatro áreas distintas: mediação de seguros, mediação de obras, consultoria financeira e mediação imobiliária (...)”</p> <p>Entr. 5 - “ Quatro itens: mediação imobiliária, mediação se seguros, mediação de obras e consultoria financeira.”</p> <p>Entr. 6 - “Nós, o lema da empresa são as soluções a 360º, nós oferecemos aconselhamento na área financeira a nível dos seguros, financiamento, imobiliário e gestão de obras.”</p>	
	A mais usual	Mediação imobiliária e Mediação de Seguros	<p>Entr. 1 - “Temos duas a mediação de imobiliária e a mediação de seguros.”</p> <p>Entr. 2 - “Imobiliária e seguros. Com a imobiliária tem a parte de financiamento. Neste momento, a nível de mercado, a imobiliária tem um grande poder no mercado, está em crescimento. O seguro, porque sempre foi um mercado alvo da Decisões e Soluções, a nível de clientes, já tem</p>	Os entrevistados 1, 2,4,5 e 6 consideram os serviços mediação de seguros e mediação imobiliária como sendo as mais usuais. O entrevistado 2 refere a imobiliária como usual porque a área da imobiliária está com muito poder no mercado e tem vindo a crescer e os seguros porque já tinha

			<p>uma boa carteira de clientes que vinha da antiga agência, é um setor que permite fidelização e mais uma vez, garantir estabilidade da agência a nível financeiro.”</p> <p>Entr. 4 - Aquele em que temos maior número de clientes e também devido a sua diversidade de produtos é a mediação de seguros. Hoje em dia, toda a gente tem um seguro, sejam um seguro de saúde, um seguro de vida de automóvel, é raro encontrarmos alguém que não tenha um seguro. (...) a área imobiliária é uma área que traz muita procura também e por estar associada a esta área, acabamos por também trabalhar um bocadinho as outras áreas. Um cliente que compra casa, normalmente, ou na maioria das vezes vai precisar de crédito obrigatoriamente, aí trabalhamos a consultoria financeira, associado ao crédito, vai precisar de seguro, passando um bocado por todas as áreas. A ideia é trabalhar o cliente a 360° (...) ”</p>	<p>uma boa carteira de cliente que vinha da outra agência e realça que os seguros é um setor que permite a fidelização. O entrevistado 4 identificou os seguros devido a sua diversidade de produtos e porque toda a gente, atualmente tem um seguro e selecionou a área imobiliária porque tem muita procura. O entrevistado 5 identificou essas duas áreas porque são as mais abrangentes e o entrevistado 6 salientou que atualmente toda a gente tem seguros e que são obrigatórios.</p> <p>O entrevistado 3 selecionou como as mais usuais s obras, seguros e imobiliária como sendo complementares entre si.</p>
--	--	--	--	--

			<p>Entr. 5 - “Neste momento, a parte dos seguros e imobiliária, porque são, assim, os mais abrangentes.”</p> <p>Entr. 6 - “Mais usual, são os seguros, toda a gente tem que ter, os seguros são obrigatórios. A área do imobiliário também é importante, mais sem dúvida, a maior, com mais frequência é de mediação de seguros.”</p>	
		Mediação Imobiliária, Mediação de Seguros e Mediação de obras	Entr. 3 - “Seguros, obras e imobiliária, porque tem pessoas especializadas em cada uma das áreas e elas são muito complementares.”	
	A menos utilizada	Mediação de Obras	<p>Entr. 1 - “Mediação de obras, porque é questão de estratégia e comercial/potencial.”</p> <p>Entr. 2 - “Obras, porque é muito pouco explorada, a procura é menos a nível de mercado, os consultores esquecem que ele existe.”</p> <p>Entr. 4 - “Se calhar a mediação de obras, se</p>	Para os entrevistados 1, 2, 4, 5 e 6 a menos utilizada é a mediação de obras. Os entrevistados 2, 4 e 5 indicaram as obras porque, é uma área pouco explorada pelos subagentes e tem havido pouca

			<p>calhar por erro nosso, não estamos a explorar a área da melhor maneira, ou porque a carteira de clientes que temos, não tem recorrido tanto a obra. Ainda que, cada vez mais, a mediação de obras também seja uma área de futuro, porque as construções novas estão paradas e as antigas precisam de recuperação.”</p> <p>Entr. 5 - “Construção de casas, porque não procuramos trabalhar muito essa área, pelo menos aqui na minha agência.”</p> <p>Entr. 6 - “A menos utilizada, talvez seja a área da gestão de obras, porque aí é a área onde as pessoas, muitas vezes, tentam fazer elas próprias, vão as grandes superfícies adquirir os materiais, acabam por tentar elas próprias a fazerem as pequenas reparações, as pequenas obras.”</p>	<p>procura. O entrevistado 6 apontou as obras porque é uma área aonde as pessoas acabam por ser elas mesmas a fazerem as pequenas obras.</p> <p>O entrevistado 3 selecionou a área do crédito, porque a maioria carteira de clientes da empresa são clientes com capitais próprios e que têm pouca necessidade de recurso ao crédito.</p>
		Crédito	<p>Entr. 3 - “Crédito, porque grande parte da nossa carteira de clientes, são clientes com capitais próprios, com pouca necessidade de recurso ao</p>	

			crédito.”	
	A mais vantajosa	Mediação de Seguros	Entr. 1 - “Atualmente é a mediação de seguros, mas vai ser a imobiliária, porque é a que desenvolvemos a mais tempo e temos uma carteira de clientes maior (...) nós angariando o cliente recebemos uma comissão, quando vai pagar para o ano novamente o seguro nós recebemos outra comissão, ou seja, vai acumulando e como já trabalha algum tempo, acaba por este ano ter impacto no resultado da empresa, mas pela evolução da empresa a imobiliária vai superar a seguradora.”	Para o entrevistado um o serviço mais vantajoso são os seguros, porque já desenvolvem a mais tempo e é área aonde têm uma carteira de clientes elevada. E quando angariam clientes na área dos seguros acabam por ganhar uma comissão e isso vai acumulando, acabando assim por ter impacto no resultado da empresa. Este entrevistado realça a possibilidade de a mediação imobiliária no futuro passar a mediação de seguros, devido ao seu crescimento. Os entrevistados 2 e 6 apontaram os seguros e a mediação de obras. Os seguros, porque existem uma maior frequência de rendibilidade e a imobiliária porque a nível rendibilidade
		Mediação de Seguros e Mediação Imobiliária	Entr. 2 - “Pode ser duas: a de seguros, permite ao longo prazo ter uma estabilidade, funciona como carteira em que todos os meses existe algo que vamos receber, mesmo que, não fazemos novos seguros, nós vamos ter uma rentabilidade. Mas, a nível vantajosa nos dias de hoje a imobiliária, porque uma comissão de venda de uma casa é sempre superior se calhar a 1000€,	

			2000€, 3000€, a nível vantajoso é melhor.” Entr. 6 - “ (...) na área da imobiliária, o benefício é maior, o rendimento é maior. Na área dos seguros, o rendimento é mais frequente, depende um pouco daquilo que se queira avaliar, mas pode-se considerar a mais vantajosa é o imobiliário, devido ao valor que representa.”	é maior, apesar de ser pouco frequente. O entrevistado 3 para além dos seguros e imobiliária apontou as obras como sendo rentável. E os entrevistados 4 e 5 apontaram a imobiliária como sendo rentáveis e o entrevistado 4 referiu que é a imobiliária é vantajosa, porque o cliente vai precisar de crédito ou seguros e pode a vir a precisar de outros mais serviços caso compre uma casa.
		Mediação de Seguros, Mediação Imobiliária e Mediação de Obras	Entr. 3 - “Depende do ponto de vista, como a fidelização de clientes e alargamento da carteira de clientes: é os seguros; e como rentabilidade: é a imobiliária e obras, por isso nos focamos nestes três.”	
		Mediação Imobiliária	Entr. 4 - “Mediação imobiliária. O cliente que vem pela área de mediação imobiliária, normalmente, vai precisar do crédito, se não precisar do crédito, pelo menos os seguros vai precisar. E quem nos compra a casa sabendo que nós temos um leque de outros serviços, uma casa é uma compra para a vida, se nos confiou a	

			<p>compra da casa, facilmente irá confiar-nos os outros serviços.”</p> <p>Entr. 5 - “A imobiliária, que dá mais rendimento.”</p>	
	Menos Vantajosa	Mediação de Obras	Entr. 1 - “As obras, porque desenvolvemos menos.”	Em relação a menos vantajosa as opiniões dos entrevistados divergem entre si. Para o entrevistado 1 a menos vantajosa são as obras, porque desenvolvem menos. As menos vantajosas para o entrevistado 2 são os seguros e a imobiliária porque, depende muito das expetativas ao longo prazo, as duas áreas são diferentes. Para o entrevistado 3 são os seguros e crédito, porque são as áreas mais trabalhosas e que geram pouca rentabilidade. O entrevistado 4 considera o Crédito devido a restrição dos bancos em conceder créditos. O
		Mediação de Seguros e Mediação Imobiliária	Entr. 2 - “O facto, vender uma casa é mais complicado que vender um seguro, não se vende uma casa todos os dias, por isso, depende muito das expetativas ao longo prazo. A mediação de seguros quem criar com uma carteira estável consegue ter um rendimento mensal muito interessante. A curto prazo, a imobiliária tem um atrativo da comissão e o rendimento rápido.”	
		Mediação de Seguros e Consultoria Financeira	Entr. 3 - “Seguros e crédito, a nível de rentabilidade e trabalho, são as áreas que dão muito trabalho e pouca rentabilidade.”	

		Consultoria Financeira	Entr. 4 - “Se calhar a consultoria financeira, porque agora já começa haver um bocadinho mais de procura e de abertura dos bancos para conceder créditos (...) As coisas estão muito mais restringidas, as pessoas têm que ter realmente condições para ter crédito, não é qualquer cliente como antigamente que conseguia ter acesso ao crédito (...) os últimos dois anos, se calhar, foi uma área um pouco mais parada.”	entrevistado 6 considera o retorno dos seguros como sendo reduzido. Por último, o entrevistado 6 considera todos os serviços importantes e que para ele não existe o menos vantajoso.
		Mediação de Seguros	Entr. 6 - “Os retornos do seguro para a empresa é mais reduzido, só que fazem-se muitos seguros (...)”	
		Inexistente	Entr. 5 - “Não tenho, todas elas são importantes.”	
	A mais Simples	Consultoria Financeira	Entr. 1 - “é a consultoria financeira, porque é a que tem menos variáveis, em termos de análise de clientes, e onde trabalha-se em parceria com os bancos e é mais próximo, mais evidente e mais partilhada.	O entrevistado 1 considera a consultoria financeira como sendo a mais simples, porque para o entrevistado é a área aonde tem menos variáveis na análise dos clientes, onde se trabalha em parceria
			Entr. 2 - “Nenhuma delas é simples, se calhar a	

		<p>Mediação de Obras</p>	<p>mediação de obras, porque nós fazemos a parte dos orçamentos. Não fazemos nada, apenas somos interlocutores, entregamos ao cliente e apresentamos ao nosso parceiro, depois, será o parceiro que faz o processo e explica tudo isso. Nós funcionamos como um meio (...).”</p> <p>Entr. 4 - “ (...) mediação de obras (...) nós temos de entender o que o cliente necessita a nível de obra, temos que procurar o parceiro ideal para realizar aquela obra, no entanto, não somos nós que vamos fazer aquela obra (...) a nossa função acaba por ser um bocadinho, fazer a ponte entre a empresa que irá fazer a obra e o cliente.”</p> <p>Entr. 5 - “Mediação de obras, porque não sei., é a mais simples, é só arranjar o contato e o parceiro é que faz tudo.”</p>	<p>com os bancos.</p> <p>Os entrevistados 2, 3, 4 e 5 consideram a mediação de obras como sendo a mais simples, porque os subagentes acabam por somente arranjar o contacto com os parceiros e são os parceiros que fazem tudo.</p> <p>O entrevistado 3 selecionou as obras, porque requer pouco trabalho dos subagentes e selecionou os seguros, porque é mais fácil captar os clientes.</p> <p>Por ultimo, o entrevistado 6 considerou que nenhuma das áreas é simples.</p>
--	--	--------------------------	---	---

		Mediação de Obras e Mediação de Seguros	Entr. 3 - “Obras porque requer muito pouco trabalho da nossa parte, é uma essência exata e com altas rentabilidades, no entanto, é difícil no ponto de vista de angariação de clientes. Seguros, porque é muito fácil conseguir com que o cliente adira, é mais fácil de captar clientes. Mas é trabalhosa e difícil de trabalhar, a nível operacional.”	
		Inexistente	Entr. 6 - “Nenhuma delas é muito simples, mas quando a pessoa vê o cliente, percebe a melhor vantagem dos seguros.”	
	A mais complexa	Mediação de seguros e Mediação imobiliária	Entr. 1 - “Entre a seguradora e a imobiliária. Não sei dizer qual é que será a mais, se calhar a imobiliária, cada uma com os seus pormenores...”	As respostas dos entrevistados divergem em si. O entrevistado 1 considera os seguros e a imobiliária como sendo as mais complexas, porque cada uma tem a sua particularidade. Os entrevistados 2 e 5 consideram os seguros: o entrevistado 2 escolheu os seguros por ser uma área pouco explorada por
		Mediação de Seguros	Entr. 2 - “São os seguros, porque é o que faço menos, porque depende de pessoa para pessoa, é onde trabalho menos. Para mim, é a mais complicada.” Entr. 5 - “é os seguros, porque é mais complexa,	

			porque requer mais especialidade.”	ele e o entrevistado 5 disse que os seguros é a área que requer mais especialidade. O entrevistado 3 deu a mesma resposta que o ponto anterior selecionou obras e seguros porque segundo o entrevistado as obras apesar de requerer pouco trabalho, é difícil na angariação de clientes e os seguros, porque é muito trabalhosa a nível operacional. Os entrevistados 4 e 6 selecionaram a imobiliária como a mais complexa, porque é a área aonde tem muitas variáveis e torna o processo complexo e demorado.
		Mediação de Obras e Mediação de Seguros	Entr. 3 - “Obras porque requer muito pouco trabalho da nossa parte, é uma essência exata e com altas rentabilidades, no entanto, é difícil no ponto de vista de angariação de clientes. Seguros, porque é muito fácil conseguir com que o cliente adira, é mais fácil de captar clientes. Mas é trabalhosa e difícil de trabalhar, a nível operacional.”	
		Mediação Imobiliária	Entr. 4 - “ Se tivermos de trabalhar um processo de compra ou venda de casa com financiamento, acaba por ser esse, porque no fundo tratamos da venda ou da compra, tratamos do crédito, temos que enquadrar o cliente para melhor parceiro da banca onde se adequa mais aquele perfil de cliente, ou seja, acabamos por fazer tudo. Que é a área mediação imobiliária.” Entr. 6 - “é o imobiliário. É possível jogar com muitas variáveis, é um tipo de compra diferente, o investimento da compra também é diferente.	

			Acaba por tornar o negócio mais complexo e mais demorado.”	
	Os serviços têm sido consequência das suas sugestões	Afirmativo	<p>Entr. 1 - “Sim, de modo geral.”</p> <p>Entr. 2 - “Nós temos ideias implementadas, quase sempre. Sempre que há uma ideia de alguém é discutida, para perceber se é uma mais-valia (...) Há coisas que são ideias dos nossos interlocutores e a ideias que são nossas. Aqui estamos abertos a todas as ideias (...) desde que sejam boas ideias.”</p> <p>Entr. 5 - “Sim.”</p>	<p>Os serviços prestados pela empresa, em parte, têm sido sugeridos pelos entrevistados 1, 2 e 5. O entrevistado 2 ressalta que quando existe uma ideia ela é discutida para perceber se é proveitosa e que estão abertos a todo o tipo de ideias desde que sejam boas.</p> <p>Os entrevistados 3, 4 e 6 não dão sugestões. Estes últimos entrevistados concordam com a estratégia da direção geral, no entanto, o entrevistado 6 referiu se tivesse que sugerir algum serviço, sugeria os seguros.</p>
		Não	<p>Entr. 3 - “Não, é os que estão. Concordo com a estratégia da empresa.”</p> <p>Entr. 4 - “Não. (...) Aconselho todos, porque primeiro, gera poupança a muitas famílias, quando digo poupança são poupanças significativas. (...) vai também permitir ao cliente poupar tempo, porque numa única agência, o cliente consegue tratar de vários assuntos e para além de mais um serviço aconselhado é sempre</p>	

			<p>diferente de um serviço que o cliente procura.”</p> <p>Entr. 6 - “Não, já estão estabelecidos pela direção geral da rede. Os seguros.”</p>	
	Importância da qualidade de serviço	Importante	<p>Entr. 1 - Extrema importância, a qualidade é que define o futuro da empresa, é crucial. Se tivermos boa qualidade de serviço, vai ser mais fácil ser recomendada pelos nossos clientes e mais fácil concretizar negócios.”</p> <p>Entr. 2 - “Serviço sem qualidade não se pode considerar um serviço. O serviço tem de ser sempre feito com qualidade, não há outra maneira de trabalhar e de se manter. Serviço sem qualidade não tem futuro.”</p> <p>Entr. 3 - “Sim fundamental, só com um serviço de alta qualidade é que se consegue fidelizar clientes e com eles recomendar outros.”</p> <p>Entr. 4 - “Extremamente, porque vai fazer diferença na fidelização de cliente. Se for uma empresa ou loja, o que for, quem me atende e o serviço que me presta não for de confiança,</p>	<p>Para todos os entrevistados a qualidade de serviço prestado pela empresa é muito importante. O entrevistado 1 referiu que é a qualidade que define o futuro da empresa, uma boa qualidade de serviço conduz a um bom negócio e é mais fácil os clientes recomendar a empresa a outros clientes. O entrevistado 2 refere que serviço sem qualidade não é um serviço, porque um serviço tem de ser sempre feito com qualidade e que serviço sem qualidade não tem futuro. Os entrevistados 3 e 5 referiram que é somente com um serviço de qualidade elevada é que se consegue fidelizar os</p>

			<p>difícilmente volto lá. E aqui é um bocadinho por aí. Se o cliente gostar do serviço e se tiver confiança no serviço prestado, se gostar, vai voltar e se não gostar, não vai voltar.”</p> <p>Entr. 5 - Sim, porque um bom serviço torna os clientes fiéis e traz novos clientes.”</p> <p>Entr. 6 - “Sim, sem dúvida, porque hoje em dia, existe tanta concorrência, só se distingue quem fizer um melhor serviço.”</p>	<p>clientes e com eles recomendar outros. O entrevistado 4, também referiu que o serviço vai fazer diferença na fidelização de clientes, se o cliente gostar do serviço vai voltar. E o entrevistado 6 referiu que atualmente com a concorrência, somente quem se distingue é quem faz um bom serviço.</p>
	<p>Falhas do serviço prestado e cliente insatisfeito, medidas utilizadas</p>	<p>Aplicam</p>	<p>Entr. 1 - “Analisamos a situação e se tiver alguma coisa a corrigir corrigimos.”</p> <p>Entr. 2 - “Primeiro lugar, pedimos desculpa. Em segundo lugar, tentar perceber, explicar ao cliente o porquê que correu mal, se foi por nossa culpa, se foi porque não havia mesmo solução. O cliente tem toda a razão de ficar insatisfeito, porque não conseguimos dar o que ele procurava. (...) de modo, a que ele perceba, mais uma vez, que tentamos tudo para conseguir, (...) Nós aqui não tomamos as decisões finais, (...)</p>	<p>Todos os entrevistados aplicam medidas caso surge alguma falha no serviço originando a insatisfação do cliente. Na empresa dos entrevistados 1 e 3 quando surge algum problema analisam a situação e corrigem as falhas. Na empresa do entrevistado 2 pedem desculpas e dão uma explicação daquilo que correu mal, mas se for por causa de algum processo sem solução tentam explicar</p>

			<p>estamos dependentes dos outros (...) se o banco não aprova nós temos que mostrar aos clientes porquê o banco não aprovou. Claro que vai ficar insatisfeito, mas tentar diminuir isso.”</p> <p>Entr. 3 - “Falamos com o cliente e vemos o que podemos fazer para culmar esse problema.”</p> <p>Entr. 4 - “Primeiro, temos que perceber porquê que o serviço falhou, (...) se o motivo se deve a uma falta de nossa parte, temos a todo o custo resolve-la. (...) O cliente tem de estar envolvido em todos os serviços que nós prestamos (...) e aquilo que fornecemos tem de estar completamente esclarecido.”</p> <p>Entr. 5 - “Compensamos o cliente.”</p> <p>Entr. 6 - Não há um procedimento estabelecido para isso. A que corrigir o erro para não voltar a acontecer, basicamente, conversa-se com as pessoas em questão e tenta-se melhorar a percepção para a próxima. (...)”</p>	<p>ao cliente que fizeram tudo para o conseguir. Na empresa do entrevistado 4 tentam perceber o porquê que o produto falhou, se for por culpa da empresa eles tentam resolver. O entrevistado 5 diz que compensam o cliente e o entrevistado 6 refere que tenta corrigir o erro para não voltar a acontecer, melhorando assim a percepção nos próximos serviços.</p>
--	--	--	--	--

	O serviço utilizado é crucial para a continuidade dos clientes	Afirmativo	<p>Entr. 1 - “Sim, se não tivermos os serviços, não conseguimos ter clientes.”</p> <p>Entr. 2 - Sim, nós para mantermos esses clientes temos que continuar a apostar nesses serviços. A empresa, inicialmente era só financeira, ao longo dos anos vêm aluindo e aumentado o seu leque de ofertas. Todos sabemos que é preciso dar mais serviços aos clientes, de modo, a fidelizarmo-los ainda mais. Nós temos o lema 360º mesmo por causa disso, que é o objetivo, garantir que o cliente faz todo o tipo de produtos connosco, de modo a que não tenha que recorrer a outros profissionais e depois começar a trabalhar com ele todas as outras áreas. (...)”</p> <p>Entr. 3 - “Sim, são graças a estes serviços que nos continuam a procurar.”</p> <p>Entr. 4 - “Sem dúvida.”</p> <p>Entr. 5 - “Sim.”</p> <p>Entr. 6 - “Sim.”</p>	Todos entrevistados estão em concordância com a afirmação, o serviço utilizado pela empresa é crucial para a continuidade dos clientes. Todos responderam que sim. Os entrevistados 1 e 3 afirmaram que sem os serviços, não teriam clientes, não haveria procura da empresa. E o entrevistado 2 referiu que para manter os clientes tem se apostar nos serviços.
	O que os	Diversificada	Entr. 1 - “Portugal não tem uma empresa com um	Neste ponto as respostas são

	diferencia das outras empresas		<p>leque de serviços tao abrangente como o nosso dentro daquilo que é a cúpula financeira do cliente, nomeadamente, particulares, depois procuramo-nos distinguir dos outros pela inovação e excelência do nosso serviço. Se conseguirmos sempre, temos essa intenção.”</p> <p>Entr. 2 - “O serviço, a nossa preocupação com o cliente. O nosso objetivo é sempre prestar um bom serviço, mesmo que não conseguimos, mostrar que fizemos tudo para conseguir e esse é o nosso objetivo em todos os clientes que entram por esta porta. Tentar dar o nosso melhor, que o cliente saia daqui satisfeito. (...)”</p> <p>Entr. 3 - “A multiplicidade de serviços e a complementaridade entre os mesmos. Exemplo: uma pessoa que compra uma casa, muitas vezes precisa de crédito, quando faz o crédito tem de fazer sempre seguros e muitas vezes, quando compra a casa tem de fazer obras, nem que seja só uma pintura.”</p>	<p>semelhantes. Os entrevistados referem que têm uma multiplicidade e complementaridade de serviços. Atualmente, em Portugal ainda não existe uma empresa assim, logo são únicos no mercado português. Procuram-se distinguir pela inovação e excelência no serviço prestado. Tentam demonstrar ao cliente que se fez tudo para a solução dos seus problemas, tentam proporcionar confiança para ao cliente e isto tudo vai fazer com que o cliente se sinta satisfeito.</p>
--	--------------------------------------	--	---	--

			<p>Entr. 4 - “Acho que, a forma como lidamos com o cliente é a melhor forma de diferenciarmo-nos das outras empresas, porque concorrência há muitas e nas áreas que trabalhamos temos varias empresas concorrentes. Agora, isto é uma atividade de pessoas, ao criarmos relações com os clientes, criamos empatia com o cliente, mostramos que pode confiar nos nossos serviços, é que nos diferenciamos dos outros pelos serviços que prestamos. Se não for assim, ele vai procurar um outro.”</p> <p>Entr. 5 - “A qualidade de serviço que prestamos.”</p> <p>Entr. 6 - “Nós somos uma empresa que juntamos à área de atuação todas as áreas financeiras. Junto da nossa, um cliente que tenha necessidade da área financeira, recorre a nós. Tem um leque de alternativas e de opções, que há muita poucas empresas conseguem oferecer. As empresas ou trabalham numa área ou trabalham na outra e nós acabamos por</p>	
--	--	--	--	--

			congregar uma série de áreas juntas da nossa empresa.”	
--	--	--	--	--

